

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



NOMBRE DE LA TESIS

**La planeación estratégica en las clínicas odontológicas
de Mexicali, Baja California.**

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ALDA GRACIELA OLIVAS UGALDE

Director de tesis:

DRA. CRUZ ELDA MACÍAS TERÁN

Mexicali, Baja California, México

Junio del 2010

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

Para las personas que nos dedicamos a la administración resulta poco común encontrar empresas del ramo de la salud que sobresalgan por la aplicación de la planeación estratégica que los encamine a su desarrollo. Para Rodríguez (2001), existe una diferencia radical entre los que creen en la planeación y los incrédulos a la misma, ya que las personas que dejan las situaciones al azar, se rehúsan a planear, por lo que son alcanzados por competidores y amenazados por situaciones difíciles de controlar.

Las causas que justifican a los empresarios para no aplicar un sistema de planeación estratégica formal en sus empresas son varias, según comentan diversos autores. Steiner (1983) considera que algunas organizaciones no se dan cuenta de que lo necesitan, otras cuentan con una percepción errónea del director y algunas otras ignoran los factores que influyen en el proceso.

En el caso de las empresas odontológicas no es la excepción, sin embargo, otra de las razones según comentan Parás y Estrada (1997), es que el odontólogo durante su preparación académica se le proporciona conocimientos éticos propios de su profesión y los temas de administración se dejan en un segundo plano, siendo hasta el momento de la práctica cuando se adquieren las habilidades necesarias para administrar su negocio.

El empresario odontólogo egresado de la Facultad de Odontología de la Universidad Autónoma de Baja California lleva en su formación académica un total de 62 asignaturas obligatorias y 13 materias optativas, de las cuales solo una de las materias optativas está orientada al campo administrativo, es decir el 7.69% de

las materias optativas. La asignatura de nombre Administración de Consultorios se lleva en la etapa terminal de su formación con un 33% de probabilidad de ser seleccionada por los estudiantes. Cabe mencionar que dentro del temario de esta materia no hay un objetivo específico destinado a la etapa de Planeación del proceso administrativo.

Por lo tanto al odontólogo se le prepara para conservar y procurar la salud de sus pacientes, pero no se le proporciona las bases para emprender un negocio con ventajas ante su competencia, administrarlo, ni para proyectarlo a otro nivel de crecimiento. Algunos odontólogos, por esta laguna en el área del conocimiento administrativo deciden dejar a un lado la planeación para trabajar en el día a día, olvidando que es una actividad fundamental para la subsistencia, fortalecimiento y desarrollo de toda empresa.

La presente tesis aborda el tema de la planeación estratégica como herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas de Mexicali, Baja California.

Steiner (2002) señala como a mediados de 1950 se introdujo la planeación estratégica formal en empresas comerciales que eran consideradas las más importantes, a este proceso le denominaron sistemas de planeación a largo plazo.

Guerra y Aguilar (2006), citan la definición de planeación estratégica ofrecida por Igor Ansoff como "...un análisis racional de las oportunidades y de los peligros provenientes del medio, de los puntos débiles y fuertes de la empresa y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga los objetivos." (p. 34).

Es decir, la describe en el sentido de asegurar las sorpresas y sobre todo lograr un éxito continuo de su negocio.

Las clínicas odontológicas son administradas a corto plazo y buscan la continuidad del mismo, pero con pocas oportunidades de crecimiento, por la falta de planeación estratégica.

Michael Porter a través de un enfoque metódico y estructurado, abrió el panorama acerca de las estrategias. La primera gran contribución de Porter fue su artículo: "¿Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia?", publicado en 1979 en Harvard Business Review. En este expone el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter donde describe la diferencia positiva en la obtención de utilidades, para aquellas empresas que analizan estas 5 fuerzas, tales como el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de los nuevos competidores, la amenaza de los nuevos productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad, esta evaluación de las 5 fuerzas se ha convertido en una herramienta básica en el área de administración.

La evaluación del entorno externo para el odontólogo es una actividad no prioritaria dentro de su consultorio, por el hecho de no percatarse de los beneficios de esta actividad.

De acuerdo con los resultados arrojados en la investigación efectuada a 103 empresas por Logos Internacional, S. A. de C. V. sobre la productividad ejecutiva, realizada en 1993 en la ciudad de México, sólo el 48% de los directivos fija los objetivos y planes organizacionales por escrito, el 22% elabora planes

estratégicos de sus empresas y únicamente el 25% de los ejecutivos que aplican la planeación estratégica establecen consistentemente dentro de su plan estratégico, resultados medibles que le sirvan de parámetro para evaluar posteriormente su nivel de productividad.

A decir de Rodríguez (2001) en el año de 1998 en Puebla, México, se realizó una investigación aplicada a 444 empresas sobre la práctica de la planeación en las pequeñas y medianas empresas, arrojando como resultado que el 61% de las empresas pequeñas de servicio no saben en qué consiste la planeación estratégica.

Por lo tanto, es prioritario enfatizar que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos (Rodríguez, 2001, p.39).

Münch (2005) considera que entre las ventajas más importantes de aplicar la planeación estratégica se encuentra: el desarrollo que se genera en la empresa al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos, la reducción en los niveles de incertidumbre, el efecto de prevención ante contingencias y por último la optimización y aprovechamiento de tiempo y de recursos.

Según lo estipula la Secretaria de Salud en la Norma Oficial Mexicana de Prevención y Control de Enfermedades Bucales NOM-013-SSA2, en su introducción señala que se debe:

Optimizar y actualizar los servicios odontológicos del país, elevar la calidad y equidad de los mismos con énfasis en la prevención, la disminución de costos y la reducción en la mayor medida posible de los problemas derivados de la mala práctica; todo esto, con el propósito de mejorar el nivel de salud bucal de la población mexicana, y de crear una nueva cultura: la Cultura de la Salud” (p. 1).

Por tanto se considera importante enfatizar en la aplicación de la planeación estratégica involucrando a todos los que integran la entidad económica en el conocimiento de los objetivos y estrategias para coadyuvar a la optimización y actualización de los servicios odontológicos.

Es a través de la base del sistema social que se compone básicamente de todas las interacciones que la gente tiene en el centro de trabajo, es que se generan los comportamientos positivos necesarios para generar esfuerzos de mejora, o bien el comportamiento negativo que entorpece los procesos de la empresa. Si no se hace la inversión necesaria en entender y transformar el sistema, difícilmente se obtendrán resultados de mejor desempeño, pues al final la gente seguirá haciendo lo que siempre ha hecho y de la misma manera como lo ha hecho obteniendo los resultados de siempre. López (en prensa).

La presente tesis tiene como propósito determinar el grado de conocimiento, aplicación y percepción de la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse al futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas de Mexicali Baja California.

El realizar esta investigación se justifica por el hecho de generar el interés en el empresario odontólogo en la implementación de la planeación estratégica como herramienta para desarrollar una ventaja competitiva y lograr un lugar destacado en el mercado, además de aprovechar el beneficio de un desempeño humano favorable de su personal.

Al empresario odontólogo le debe interesar la planeación estratégica por el hecho de contar con sentido de orientación, por ser una guía para el logro de sus objetivos, porque genera empleados motivados y con visión de llegar junto con la organización hacia una meta, porque se convierte en un indicador para medir el desempeño de sus empleados de una forma objetiva, porque sirve de referencia al recurso humano donde se les permite proponer y participar en la mejora de la empresa y por contar con empleados más productivos.

Anteriormente no era imprescindible contar con un binomio planeación estratégica y desempeño humano deseable, sin embargo debido al entorno en constante cambio y con el enfoque globalizado actual de las empresas, su desarrollo se volvió indispensable para mantener una posición competente en el mercado, donde un servicio de calidad en todos sus aspectos es primordial para el éxito de la empresa.

Esta tesis apoya al odontólogo para orientar sus esfuerzos a la aplicación de la planeación estratégica con el fin de lograr una proyección de crecimiento y un desempeño humano deseable, culminando en el éxito de su consultorio. Al colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali para la detección de necesidades de

capacitación y creación de nuevos cursos o servicios administrativos que les permitan desarrollarse en el ámbito profesional competitivo.

A la Facultad de Odontología de la Universidad Autónoma de Baja California como una exhortación a considerar dentro del plan de estudio materias que contribuyan a la formación del dentista en el ámbito empresarial, o en su caso la inclusión de cursos de posgrado que los desarrolle en las áreas administrativas.

El método de la presente investigación es de corte cuantitativo, donde se aplicó la técnica del cuestionario con procesamiento de datos. El presente estudio es de tipo descriptivo, al referirnos a los conocimientos, aplicación y percepción del empresario odontólogo acerca de la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y generar beneficios notables.

Es aquí donde encontramos un binomio indivisible compuesto por el deseo de todo empresario de fortalecer su consultorio como fuente de ingreso y la planeación estratégica, generando un impacto positivo en el desarrollo de la empresa, en todos sus ámbitos.

1.1 Planteamiento del problema

Al laborar en una de las organizaciones que se dedican al cuidado de la salud bucal, observé algunas carencias en las habilidades administrativas en el odontólogo, el cual dirige sus esfuerzos sin una previa planeación, dejándose llevar por los sucesos que acontecen día a día. Generalmente visualiza sus actividades diarias o semanales, proyectadas a corto plazo, sin utilizar y ponderar los beneficios de una planeación a largo plazo.

En algunos casos los empresarios recurren a especialistas en planeación estratégica, como soporte para el desarrollo de la misma, sin embargo al momento de la implementación, seguimiento o valoración sus esfuerzos se ven truncados por la falta de habilidades administrativas.

Hay un número de clínicas dentales que no conocen acerca de las implicaciones y beneficios de utilizar la planeación estratégica, sin embargo las clínicas dentales que han recibido apoyo en el tema, son las que creen o han escuchado sobre sus beneficios, aunque son pocos los que la consideran como una herramienta para proyectarse a futuro y mejorar el desempeño humano, que por ende provoca un fortalecimiento o desarrollo de su propia empresa.

Cabe destacar que la falta de habilidades administrativas en el perfil del odontólogo se ve influenciada por el currículum académico del odontólogo. El plan de estudios cuenta con la materia tipo optativa de Administración de Consultorios que se oferta en el noveno semestre, etapa terminal de la carrera de Cirujano Dentista, la cual no incluye en su temario un objetivo respecto a la etapa de la planeación del proceso administrativo.

Según actas emitidas por la Facultad de Odontología, el comportamiento de selección de la materia por parte de los alumnos de octavo semestre fue del 50% en el periodo 2009-2 y del 38% 2010-1, información facilitada el 11 de Marzo del 2010, por el Subdirector Dr. Normando Driottz. Se anexa carta descriptiva de la materia administración de consultorios.

La elaboración de la presente tesis resulta esencial para influir en la alta gerencia de las clínicas odontológicas en cuanto a su consideración de aplicar la

planeación estratégica como herramienta útil para proyectarse a futuro, direccionar sus esfuerzos y buscar en el empleado su integración a la consecución de los objetivos planteados.

Para las instituciones educativas en el área odontológica, particularmente a la Facultad de Odontología de Mexicali, Baja California, las conclusiones sirven como sustento para enfatizar en la necesidad de incluir en el plan de estudios del cirujano dentista una base sólida en administración y materias que lo preparen para el desarrollo y transformación de su consultorio en busca de la competitividad.

Al Colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali como apoyo para la detección de necesidades de capacitación con el fin de integrar los distintos conocimientos a adquirir para un desempeño efectivo que coadyuve a optimizar y actualizar los servicios que ofrecen las clínicas dentales, garantizando así la salud bucal de sus pacientes y el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana de Prevención y control de Enfermedades Bucles NOM-013-22A2, requerido por la Secretaría de Salud.

En una organización, no basta con desempeñar eficientemente las actividades de rutina para permanecer en un nivel competitivo, es indispensable que el empresario planee a futuro, tampoco es suficiente ejercer el poder para que las personas hagan su trabajo productivamente, es importante planear estratégicamente y al mismo tiempo comunicar, capacitar, motivar, evaluar su desempeño y generar sinergia entre las partes del equipo, para alcanzar las metas establecidas y así visualizar y gozar de los beneficios.

Son varias causas que no le permiten al empresario implementar la planeación estratégica en su empresa, pero sin duda una de ellas es el hecho de que no lo domine y valore como algo necesario, de acuerdo a lo antes planteado, la presente tesis se desarrolla bajo la siguiente pregunta de investigación: ¿Conoce, aplica y percibe el empresario odontólogo la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas de Mexicali, Baja California?

1.2 Hipótesis

El empresario odontólogo no conoce, aplica y percibe la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas de Mexicali, Baja California.

1.3 Objetivos

La presente tesis se desarrolla bajo el siguiente objetivo general:

Determinar si el empresario odontólogo, conoce, aplica y percibe la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas de Mexicali, Baja California.

Objetivos específicos

1. Identificar el perfil de los sujetos de estudio.
2. Determinar el grado de conocimiento de la Planeación Estratégica.
3. Determinar el grado de aplicación de la Planeación Estratégica.
4. Identificar las causas que limitan al empresario en la aplicación de la planeación estratégica, si ese fuera el caso.
5. Indagar sobre la percepción del empresario odontólogo respecto a los beneficios de la planeación estratégica, distinguiendo el que resulte del efecto positivo en el desempeño humano.

1.4 Importancia del estudio

Con la realización de esta tesis se visiona apoyar al directivo de la clínica dental para direccionar sus esfuerzos y lograr un desempeño humano favorable, reflejándose en la optimización y actualización de los servicios odontológicos.

Así mismo esta tesis proporciona al Colegio de Cirujano Dentistas de Mexicali la oportunidad de detectar las necesidades de sus agremiados, que le permita ofrecer cursos de superación profesional para mejorar el desempeño y competitividad de sus clínicas.

Los resultados de esta investigación se consideran útiles tanto para profesionistas odontólogos interesados en la aplicación de una planeación estratégica, como para la Escuela de Odontología de la Universidad Autónoma de Baja California como una exhortación a formar odontólogos integrales con habilidades administrativas.

Las habilidades administrativas que se proponen fomentaran la consecución del cumplimiento en lo establecido en la Norma Oficial Mexicana de Prevención y Control de Enfermedades Bucales NOM-013-SSA2, que busca mejorar el nivel de salud bucal de la población mexicana, y crear una nueva cultura: la Cultura de la Salud. Se deja como precedente éste estudio para otras áreas de la salud.

En el caso hipotético de que el empresario optara por aplicar la planeación estratégica, los beneficios para el empleado serian la oportunidad de conocer cuál es el rumbo de la empresa y los objetivos a cumplir, de tal forma que su desempeño sea productivo. Además le permitirá estar al tanto de los planes de la empresa, para elaborar su plan de vida y carrera, sentirse involucrado y por ende con sentido de pertenencia, así mismo le proporciona herramientas que le permiten proponer y participar en la mejora continua de la empresa.

A la empresa le permite conocer y reconocer que la planeación estratégica es importante, no solo para saber hacia dónde va y cómo hacerlo, sino también para contar con empleados motivados y con visión de llegar junto con la organización hacia una meta, aunado a estos beneficios, el odontólogo contará con una herramienta para medir el desempeño del recurso humano de manera objetiva.

Se pretende concientizar a los dueños, directivos y gerentes de las clínicas odontológicas, que la planeación estratégica se reditúa en oportunidad de crecimiento y desarrollo para su empresa, empleados productivos y sobre todo en incremento de utilidad.

1.5 Limitaciones del estudio

En la realización de la presente investigación se enfrentaron algunas dificultades. En algunos casos fue imposible aplicar el cuestionario al empresario odontólogo por falta de tiempo, donde no le fue posible organizarse para contestar el instrumento de medición. Otra causa fue que se encontraban fuera del consultorio por cuestiones de salud o incluso fuera de la ciudad. Hubo quienes no se encontraron en la dirección proporcionada por el Colegio de Cirujanos Dentistas, imposibilitando así su localización y aplicación del cuestionario.

Al momento de cuestionar al odontólogo sobre su conocimiento y aplicación de la planeación estratégica, algunos de ellos contestaban con una pregunta sobre cuál era el significado de la planeación estratégica, viéndonos imposibilitados a explicarlo previo a la aplicación del cuestionario, para no afectar los resultados de esta investigación.

Así mismo pudimos percibir que hubo quienes contestaron al cuestionario pensando que la planeación estratégica era sinónimo de planeación de tratamientos dentales.

Otra problemática que se enfrentó en el desarrollo de esta investigación, fue la escasa información en investigaciones previas sobre planeación estratégica en clínicas dentales. De la misma manera no existe suficientes datos acerca de la relación de la planeación estratégica con el el impacto positivo o negativo en el desempeño humano como tal, derivado de una aplicación de planeación estratégica. Sin embargo en cierta bibliografía, se da importancia al conocimiento que debe tener el empleado del rumbo de la empresa.

Tomando en cuenta que el universo de la presente tesis son las clínicas odontológicas, del colegio de cirujanos dentistas, A. C., se hace conciencia que las conclusiones que aquí se presentan pudieran no ser generalizables a todo tipo de organizaciones, sin embargo no se descarta que los resultados sirvan de apoyo para otro tipo de clínicas dedicadas a la salud y que algunas de las recomendaciones que aquí se proponen pudieran ser sustanciales para futuros estudios sobre planeación estratégica en otras empresas aun de otro giro.

CAPÍTULO II
REVISIÓN DE LA LITERATURA

En México, según Nájjar (2010), publicado por la Asociación Mexicana de Centros para el desarrollo de la pequeña empresa, cada año se reciben 100,000 solicitudes con el interés de crear una nueva empresa, sin embargo el 80 por ciento de estas empresas no logra subsistir al año de vida, la causa del fenómeno es la escasa cultura empresarial que hay en México, el desconocimiento del mercado y el insuficiente apoyo gubernamental para mantener con vida a los negocios, añaden los expertos.

Los consultorios dentales son vistos como una entidad que ofrece un bienestar en la salud poblacional y pocas veces se le reconoce como un negocio, coinciden algunos doctores odontólogos encuestados en este estudio.

El índice de mortandad según el consejo superior de la cámara de comercio en España, el 40 por ciento de las empresas cierran al año de crearse; las razones para esta situación son: factores generales, económicos y psicológicos, y desde el punto de vista estratégico las razones se resumen en el desarrollo erróneo del proyecto de negocio y la mala gestión. Según el Instituto Nacional de Estadística las empresas de servicio representan el tipo de empresa con más estadísticas de cierre.

Según estadísticas presentadas por Sarmiento (2010), expone que en México el 90 por ciento de las empresas cuentan con menos de 10 empleados, comparado con el 54 por ciento de Estados Unidos, Otro dato indica que México ha tenido un retroceso en competitividad del 31.5 por ciento comparado de la misma manera con Estados Unidos, destacando que la mayor pérdida de productividad se registra en el sector servicios. Los datos antes citados nos

permite reflexionar en la falta de visión y desarrollo de los micro empresarios de nuestro país, con énfasis en el sector servicio.

La mayoría de las clínicas dentales consideradas en este estudio, han logrado subsistir por años, sin embargo algunas de ellas no han sufrido ningún proceso de cambio, crecimiento o desarrollo. Los empresarios odontólogos coinciden en que nadie les enseñó como administrar su consultorio, que lo poco o mucho que saben y han logrado ha sido gracias a su interés por participar en cursos de educación continua posteriores a su licenciatura, pero que en muchos de los casos echando a perder se aprende.

En el presente capítulo, se introduce al contenido literario que sustenta la presente tesis. En primera instancia nos adentramos a desarrollar el tema de planeación estratégica, que abarca la definición, el proceso, importancia, ventajas de su aplicación, percepción desfavorable y sus limitaciones.

En segundo orden se estudia el tema del desempeño humano, considerando el concepto, la evaluación y los factores que influyen en un desempeño laboral deseable.

Por último se relaciona la planeación estratégica con el desempeño laboral, plasmando en forma gráfica una propuesta de la conexión que debiera existir entre ambos.

2.1 Planeación estratégica

Según comenta Manso (2003) la planeación estratégica surge años atrás, cuando Ansoff en su libro *Corporate Strategy*, escrito en 1965, introduce ésta

cultura en las organizaciones, para comprender a las organizaciones como un sistema abierto expuesto a las situaciones del entorno, que le permita estar preparado y llevar el control en lugar de verse afectado por ellas.

La planeación estratégica ha sido motivo de interés de las empresas en los últimos años, sin embargo como bien mencionan Ansoff, Declerck y Hayes (1983) sus antecedentes se remontan a la década de los cincuentas, cuando distintas firmas de negocios se empezaron a preocupar por cambios y desajustes en el medio ambiente. Después de un análisis de los distintos problemas que se originaron en ese tiempo, se concluyó que la solución la encontrarían en la planeación estratégica, que consistía en evaluar tanto el medio ambiente que lo rodeaba, como la parte interna para determinar cuál sería el compromiso estratégico que les permitiera satisfacer sus objetivos.

Ya Sun-tzu (2004) en su libro el arte de la guerra otorgaba principal importancia a determinar las estrategias que lo llevarían a ganar la guerra, esta obra en los últimos años ha sido utilizada en la administración de negocios como un manual de gestión. Aunque el citado autor de manera explícita nunca mencionó la palabra planeación, si destacó que “El general que gana una batalla hace muchos cálculos en su templo, considera muchos factores antes de que ésta se libere” (Sun-tzu, 2004, p.35). Lo que describe sin duda un proceso de planeación, antes de entrar de lleno a competir en el ámbito empresarial.

También se tiene noticia que al término de la segunda guerra mundial las empresas identificaron aspectos que no resultaban controlables, como por ejemplo: los cambios políticos, la incertidumbre de la guerra, el ambiente

cambiante, entre otros. Es así como surge la necesidad de tener establecida una ruta de acción que permita recobrar el control cuando ocurren estos cambios inesperados; se requiere entonces de la planeación.

2.1.1 Planeación

“La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (Franklin y Terry, 1985, p. 195). Reflexionando, la planeación es una función primaria de la administración, la cual es necesaria para que sobreviva la organización.

Aun cuando se reconoce ser una actividad primordial, resulta ser difícil y tediosa para los empresarios. Franklin y Terry (1985), retoman lo dicho por George Odiorne, el cual consideró que el principal problema para la mayoría de las personas y organizaciones es la trampa de la actividad, expresando:

La mayoría de las personas quedan atrapadas en la trampa de la actividad. Resultan tan enmarañadas en la actividad que pierden de vista el porqué lo están haciendo, y la actividad se convierte en una meta falsa y un fin en sí mismo. La gente de éxito nunca pierde de vista sus metas, los resultados que se esperan (p. 194).

En el ámbito empresarial, sobre todo en organizaciones formadas por empresarios con poca preparación en temas administrativos, es común dejarse envolver por las actividades del día a día, dejando en segundo plano las

actividades de planeación. Intentan controlar lo que no ha sido establecido como meta u objetivo, complicando así el éxito o desarrollo de su organización.

Mediante la planeación se responde a las preguntas siguientes, según Münch (2005): ¿qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿Cómo debemos hacerlo?, con el fin de buscar la eficiencia, reducir costos e incrementar la oportunidad.

Para Robbins y Coulter, (2009), la planeación “implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)” (p. 144).

Según la información expuesta pudiéramos afirmar que una empresa que no planea, es como si no persiguiera ningún fin, y que lo mismo da obtener un resultado que otro. Aunque en la realidad y sin considerar esta afirmación los empresarios sin contar con la preparación administrativa suficiente esperan aun sin planear llegar a obtener grandes logros, incluso el tan deseado éxito.

Münch (2005), presenta una forma de clasificar los tipos de planeación, basado en el ámbito de la organización que abarque y del tiempo, logrando así 3 tipos de planeación, que aunque no existe un criterio unificado, menciona a tres; la planeación operativa, táctica o funcional y estratégica.

1. La planeación operativa que por lo general es a corto plazo es establecida para alguna sección o área operativa de los últimos niveles jerárquicos.
2. La planeación táctica o funcional abarca planes específicos para los distintos departamentos de la empresa, por lo general es diseñada para

los niveles intermedios como jefes o gerentes de área y puede ser a mediano y/o a corto plazo.

3. Por último la planeación estratégica, se desarrolla en los altos niveles gerenciales, abarca a toda la empresa y es común que se proyecte de mediano a largo plazo.

Münch (2005), destaca que el propósito de la planeación estratégica consiste en “determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización” (p. 13), por lo que de ésta se desprenden los planes tácticos o funcionales y de estos últimos los planes operacionales.

Algunas ventajas de la planeación descritas por Münch (2005), consisten en que permite definir el rumbo de la empresa y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos, ayuda a reducir los niveles de incertidumbre, además establece un sistema racional para la toma de decisiones, basada en hechos y no en emociones. Funciona como base para operar la empresa, promueve la eficiencia al no permitir la improvisación, opera como sistema de control, ayuda a elevar la motivación en los miembros de la empresa, al momento que conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos y por último menciona que optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

2.1.2 Estrategia como parte del concepto de Planeación Estratégica

“El termino estrategia proviene del griego strategas, que significa uso y asignación de recursos”. Las estrategias “son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos”, (Münch, 2005, p. 37).

Dentro del glosario de Kotler y Keller (1994) una estrategia es definida como un plan de juego de la compañía para alcanzar sus objetivos. Münch (2005) aunque coincide con los autores antes citados, agrega en su definición el contenido de ese plan de juego.

De igual manera Manso, (2003) nos permite reflexionar acerca de la necesidad de contar con una estrategia que permita saber cómo actuar ante determinadas situaciones por un periodo dado, aunque haya que adaptarse a los cambios que suceden; la estrategia está exactamente en medio entre la operación y ese ámbito externo que se transforma día a día.

La estrategia se podrá adaptar dependiendo de las circunstancias, creencia, esquemas y modelos mentales.

Porter y Olmsted, (1947), hablan de la estrategia que toda organización debe tener, y en caso particular habla de las empresas que ofrecen un servicio de salud, donde destacan que:

La eficiencia operativa es importante, pero no suficiente. Toda organización necesita una guía estratégica, que defina los objetivos y el propósito, el negocio o los negocios que operaran, los servicios que se ofrecerán, y el camino que seguirá para distinguirse de otros. Sin una

estrategia, la organización pierde la claridad de su dirección para obtener la verdadera excelencia. Sin dirección y enfoque, es difícil ser realmente eficiente en sus operaciones.....metas claras y una estrategia determinará la estructura organizacional, el sistema de medición y el empleo de los recursos”. (p. 151).

Entonces ¿Qué es un plan estratégico?, si sabemos que para Rodríguez (2005) un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que se requieren para lograrlo. Un plan estratégico es:

Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros (p. 124).

2.1.3 Conceptualización de planeación estratégica

Para comprender el concepto de planeación estratégica retomamos las palabras de Steiner (1983), quien estableció como primer premisa a la esencia de la planeación estratégica, que identifica de manera sistemática todas las oportunidades y peligros que pueden surgir en un futuro, los cuales unidos a otros datos importantes ofrecen una base de sustento para las empresas en su toma de decisiones.

Por tanto el citado autor también manifiesta una segunda premisa: “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de

metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Steiner, 1983, p. 20).

En su análisis Steiner (1983), la visualiza como un proceso que ayuda a decidir de antemano aquellos esfuerzos que deben hacerse, por lo que enfatiza como tercer premisa que “la planeación es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección” (Steiner, 1983, p. 21).

Aunado a sus tres premisas, sugiere que tanto los directivos como el personal de una organización estén convencidos del valor de la planeación estratégica, además de tratar de desempeñar lo mejor posible sus actividades, solo así se logrará un mejor resultado del proceso antes mencionado.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) proporcionan una guía general de aplicación de la planeación estratégica; donde mencionan los elementos más importantes que participan en ella, destacando la cultura organizacional, un guía miembro de la empresa, los individuos que conforman la empresa, y por último mencionan a toda la compañía, donde claramente dejan sobre entendido que todas las partes deben estar involucradas en el proceso de planeación estratégica.

A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual

es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

Los mismos autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer. (1998) nos introducen a lo mencionado por Kouzes y Posner en 1987, los sueños y las visiones pueden parecer vacuos e intangibles. Por esa razón, algunas veces el sueño o la visión de una organización pueden traer incomodidad a los visionarios y a quienes impacta la visión. No obstante, independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado visión o sueño, las consecuencias positivas de tenerlo son evidentes.

Siendo las más notables, el poder compartir con el equipo la visión del futuro, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante.

Según lo anteriormente expuesto por diversos autores se entiende como planeación estratégica el proceso sistemático que inicia en la alta dirección con una actitud positiva de visualizar y prever el futuro, donde se analiza el entorno interno y externo de la organización para determinar las estrategias que a través del esfuerzo compartido de todos los integrantes de la organización, ayude a alcanzar sus metas.

2.1.3.1 Estrategias clave de negocio

Existen estrategias que son clave para el desarrollo o crecimiento de la empresa, estas estrategias regularmente se establecen en los altos niveles y se

refieren al rumbo o destino que puede seguir la empresa, sus características es que son trascendentales y aplican a toda la organización.

Münch, 2005, enlista 4 estrategias principales, que se deben tomar en cuenta al elaborar un plan estratégico:

1. La estrategia de crecimiento se plantea cuando hay posibilidad de que la organización gracias a sus recursos siga creciendo y que cuente con indicadores positivos en los últimos años en utilidad, clientes, demanda y mercado. Para crecer puede establecer a su vez estrategias de integración, intensivas, de consolidación y/o de diversificación.
 - a) La estrategia de integración, busca incrementar la eficiencia y el control a través de la integración de nuevas actividades en la organización, siempre y cuando le ofrezca una mayor utilidad.
 - b) La estrategia intensiva se utiliza cuando existen oportunidades para penetrar en algún mercado, desarrollar algún producto, servicio o mercado.
 - c) La estrategia de consolidación continúa mejorando sus productos, procesos y mercado, buscando más participación en el mercado. Por último la estrategia de diversificación se enfoca en desarrollar un nuevo producto o línea de productos (entiéndase por producto: producto o servicio), debido a que no encuentra una oportunidad de desarrollo en lo que oferta actualmente.
2. La estrategia de estabilidad organizacional, abarca mantener su posición en el mercado, sin crecimiento. Esta estrategia al igual que las otras en este ambiente empresarial tan competitivo resulta complicada e incluye la

evaluación de la conveniencia de continuar con los mismos productos y mercados.

3. La estrategia de contracción evalúa que productos y mercados son más redituables, enfocando todos sus esfuerzos en ellos y eliminando aquellos que no lo son. El origen de ésta estrategia es que sus costos son relativamente altos comparados con los otros.
4. Las estrategias combinadas, abarcan una mezcla de dos o más de las estrategias anteriores, para asegurar el logro de las metas establecidas.

Michael Porter define la estrategia como “La creación de una posición única y con valor que envuelve diferentes conjuntos de actividades” (Kotler y Keller, 1994, p. 54).

Kotler y Keller (1994) se refieren a Michael Porter como el autor de las tres estrategias generales que proveen un buen comienzo para iniciar el pensamiento estratégico; líder en costos, diferenciación y enfoque.

1. Para la estrategia líder en costos, la organización deberá enfocarse en reducir sus costos, para que pueda reducir sus precios por debajo de la competencia.
2. La segunda estrategia, es la diferenciación. El negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior que sea valorado por los clientes. La empresa cultiva y aprovecha esas fortalezas y las enfoca para ganar la diferenciación.

3. En la estrategia de Enfoque la empresa se concentra en uno o más segmentos del mercado en el cual pueda expandirse, ofreciendo un producto o servicio distinto al que venía ofreciendo con anterioridad.

“Los diferentes tipos de estrategias deben elegirse de acuerdo con la visión, la misión y con los objetivos de la organización y un análisis exhaustivo del entorno. Las estrategias seleccionadas formaran parte del plan estratégico” (Münch, 2005, p.42).

2.1.3.2 Proceso de la planeación estratégica

Para Steiner 1983, el termino de planeación estratégica recibe distintos nombres, llámese planeación a largo plazo, planeación corporativa completa, planeación formal y otros; así mismo existen diferentes versiones de lo que debiera abarcar el proceso de planeación estratégica.

Münch (2005) define éste proceso como “la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización” (p. 18).

Para planear estratégicamente independientemente del autor que la describa, hay una actividad esencial en ella, y nos referimos a “la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” Steiner (1983), p. 21.

La experiencia refiere que la planeación estratégica es difícil de llevar en la práctica, sin embargo como bien menciona Hansoff, Declerck y Hayes (1976) el antídoto encontrado ante la resistencia fue el comprometer a la alta dirección. Ahora bien, la mayoría de las empresas realizan en determinado momento alguna o algunas actividades de la planeación estratégica, aunque no le llamen como tal.

Para Steiner (1983) este proceso “se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” p. 20.

Münch (2005), indica que es indispensable iniciar con la visión de la organización, sistemas de información para el análisis del entorno interno y externo, así mismo el directivo de los niveles superiores deberá definir la filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas para alcanzar lo planeado.

Las 5 tareas de la Planeación Estratégica para Thompson y Strickland (2004), son:

1. Desarrollar una visión estratégica hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear la clase de empresa en que busca convertirse y emprender en e este sentido una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la Compañía.

3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Basado en acontecimientos de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o en las actividades ya puestas en práctica.

Al proceso descrito con anterioridad conviene agregar el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades antes de crear una estrategia, a sugerencia de diversos autores.

Steiner (1983), presenta cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico, sin embargo deja asentado que aunque son diferentes en cuanto a los elementos, en esencia son similares y que deberán ser adaptados a una situación particular. A continuación se presenta en la figura 1, donde se muestra uno de los cuatro modelos para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes, a sugerencia del autor.

Como se mencionó anteriormente, Steiner (1983), deja claro que no es necesario que una empresa siga exactamente los pasos que se proponen para elaborar un plan estratégico. El proceso de establecer los objetivos y las estrategias aunque por lo general se repiten, hay diferencia en cuanto a su orden de enunciación, donde uno se enfoca en lo que es factible y el otro en lo que se desea.

1. ¿Dónde nos encontramos?
 - Filosofía, confianza y misión colectiva
 - Situación financiera
 - Confiabilidad y aceptabilidad del producto/servicio.
 - Mercado al que sirve
 - Etc.
2. ¿A dónde queremos llegar?
 - Redefinición preliminar de las metas
 - Alternativas estratégicas para lograr las metas
 - Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual
3. ¿Podemos llegar hasta allí?
 - Momento actual
 - Requerimientos organizacionales
 - Requerimientos de personal
 - Requerimientos de instalaciones
 - Requerimientos financieros
 - Etc.
4. ¿Cuáles estrategias lograrán cuales metas??
 - Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
 - Conclusiones relacionadas con las metas
 - Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas
5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
 - Presupuestos a corto plazo
 - Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
6. Observar el desempeño
7. Revisar anualmente

Figura 1. Modelo conceptual para crear un Plan Estratégico en Compañías Pequeñas, Medianas y Grandes. (Steiner, 1983, p. 29)

2.1.3.2.1 Misión

“La definición de la misión, es el punto de partida del sistema de planeación estratégica. En base en ella, es posible construir el soporte que dará cuerpo y armonía a su instrumentación” (Rodríguez, 2005, p. 131).

Existen diferentes definiciones sobre misión, sin embargo todas coinciden en que para describirla hay que mencionar la razón de ser de la empresa. Por desgracia, según aclara Steiner (1983) no existe forma alguna para afirmar que una misión es correcta o incorrecta, sino hasta después de tomar la decisión, donde una misión bien elaborada ha significado el éxito para ciertas empresas y por el contrario aquellas que fueron escasas en su formulación han ocasionado que otras fallen desastrosamente.

Rodríguez (2005) expone definiciones sobre misión según diversos autores: para Drucker la misión, “Es una declaración duradera del propósito de

una organización, que a diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser” (p. 128). Fred, D., define la misión como “Una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares” (p. 128). Para Certo, S., “Es la finalidad que explica la existencia de una empresa” (p. 128) y según Corona Funes, “Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa (p. 129).

2.1.3.2.1 Elementos de la misión

Para elaborar la misión, existen ciertos elementos que vale la pena incluir. Valencia (2005), presenta el modelo de misión de Ashridge, el cual se muestra en la Figura 2.



Fuente: adaptado de Campbell, A. y Tawadey, K. La misión de los negocios, Ed. Díaz de Santos, S. A., Madrid, 1992, p.2. (Rodríguez Valencia, 2005, p. 129)

Figura 2. Modelo de misión Ashridge. (Valencia, 2005, p. 129).

El primer elemento a definir según el modelo de misión de Ashridge, es el propósito, el cual describe porqué existe la empresa o por quien hace el esfuerzo de existir.

Como segundo elemento se sugiere incluir la estrategia, aunque no todos los autores la señalan como imprescindible dentro de la misión. Ésta deberá determinar el área de negocios en que va a competir la empresa, además de resaltar la razón que señale la ventaja competitiva o la capacidad distintiva que la diferencie ante la competencia.

El tercer elemento corresponde a las normas de conducta dentro de la empresa que indican la forma de actuar de los jefes y subordinados.

En cuarto orden, se incluye dentro de la misión los valores de la empresa que representan sus convicciones acerca de su ética y la relación con sus empleados, proveedores, clientes y demás participantes.

2.1.3.2.2 Visión

La visión, según Peter Senge, es “Una imagen del futuro que deseamos”; según refieren Montaner y Asociados, 1999, p. 250. A lo cual ellos complementan la definición: “nos muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí”.

Una visión, proporciona a la empresa una imagen de cómo se le idealiza en el futuro. Por lo tanto la visión es una proyección que se considera a largo plazo. “Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones” (Rodríguez, 2005, p. 133).

Steiner (2005), presenta diversas definiciones sobre la visión, donde Corona Funes, considera la visión como “La más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa”. Hill, H., la define como: “Aquella tarea que consiste en dar a la organización un sentido de dirección” (Rodríguez, 2005, p. 133).

Rodríguez (2005) referencia lo expuesto por Peter Senge en su libro *La quinta disciplina*, donde sostiene que:

La visión organizacional es la respuesta a: ¿Qué es lo que queremos crear?... Las visiones que se comparten en la empresa: Crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes. Como resultado de todo ello, el trabajo se hace de la búsqueda de un propósito de mayor alcance, que se materializa en bienes y servicios de la organización (p. 133).

Rodríguez (2005) sugiere que el empresario unido al grupo administrativo, si éste existiera, realice un ejercicio de visualización creativo que le permita definir cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que asegure la unión incondicional del esfuerzo y el compromiso de todos los colaboradores.

Montaner y asociados (1999) comentan que “la elaboración de la visión como todo proceso nunca termina; cuando se llega a la primera meta ya estamos preparando el próximo futuro, la meta está en el infinito” p. 251.

2.1.3.2.3 Objetivos

Una vez que se ha definido la misión y visión, se determinan los objetivos que ayudaran a lograr lo establecido en la visión y estarán en línea según lo enunciado en la misión.

Para Münch (2005) son los que indican los resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. La palabra objetivo proviene del latin *objectum*, que significa cosa que se arroja delante, lo cual nos enfoca en aquellas condiciones futuras que esperamos disfrutar.

Se clasifican en función del tiempo y área que abarquen, existen: (a) los objetivos generales o estratégicos que abarcan a toda la empresa y son a largo plazo, (b) los tácticos o departamentales, que son específicos para un área determinada y están subordinados a los objetivos generales o estratégicos, estableciéndose a corto o mediano plazo y por último se mencionan (c) los objetivos operacionales o específicos, los cuales se refieren a actividades más detalladas, y siempre son a corto plazo.

Los objetivos deben ser muy detallados y específicos en cuanto al logro que se espera obtener, el cual debe apoyar la misión y visión de la empresa, funcionando como una guía que se dirige rumbo a la dirección previamente establecida. Los objetivos tienen la característica de establecerse en un tiempo específico y determinarse cuantitativamente, aunado a que debe iniciar con un verbo infinitivo, como lo bien lo señala Münch (2005).

Para establecer los objetivos Münch (2005) recomienda definirlos por escrito, mientras que para Steiner (1983) el que sean establecidos con palabras

muy sencillas y comprensibles es básico al crearlos. Un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyo que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Al elaborar los objetivos se cuidará de no confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos y deberán contestar las seis preguntas clave de ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?.

Se sugiere que los objetivos sean comunicados a los miembros de la organización involucrados en su logro, asegurando su comprensión. Otro requisito para que funcionen adecuadamente es no modificarlos constantemente, es decir deben ser estables para no confundir o generar conflictos, sin embargo Steiner (1983) propone que sean flexibles de tal manera que en caso de surgir una contingencia inesperada se pueda resolver.

Steiner (1983) nos obliga a reflexionar que un objetivo que no hace ninguna contribución a la misión y visión de la empresa, simplemente no es productivo, y aquel que se opone a los mismos es peligroso.

Una vez que han sido establecidos, debieran cada una de las partes involucradas en su logro el aceptar su compromiso y obligación de esforzarse en cumplirlos. Steiner (1983) comenta que los mejores resultados se logran cuando los involucrados han sido motivados gracias a la participado en la determinación de los mismos.

2.1.3.2.4 Análisis FODA / SWOT

El análisis FODA es el que identifica a la planeación estratégica, según coinciden diversos autores.

Robbins y Coulter (2004) enuncian que la combinación de un análisis interno y externo se le llama análisis SWOT por sus siglas en inglés y Análisis FODA por sus siglas en español, el cual representa un análisis de las fortalezas-strengths, oportunidades-opportunities, debilidades-weaknesses y amenazas-threats de una organización.

Como primera parte del proceso de Análisis FODA, los directivos analizarán el entorno externo, examinando el ambiente general donde se desenvuelve la empresa, así como los aspectos específicos para identificar las tendencias y los constantes cambios que suceden alrededor de la organización. Kotler y Keller (1994) sugieren analizar en las fuerzas macro ambientales, los aspectos económicos-demográficos, lo natural, tecnológico, político-legal y socio-cultural.

Una vez realizado este ejercicio, los empresarios “Necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas” (Robbins y Coulter, 2004, p. 165).

El análisis interno es la segunda parte del Proceso FODA, el cual consiste en un análisis de la empresa internamente, que arroja información sobre los recursos y capacidades con las que cuenta. Con recursos nos referimos a los

activos financieros, tecnológicos, físicos, humanos e intangibles que están dentro de las operaciones de la organización, es decir con lo que cuenta para ofrecer su producto o servicio. Como capacidades, entendemos el cómo se realiza el trabajo, llámese aptitudes, habilidades del personal, tecnología y procesos para realizar las actividades. Estas representan las armas competitivas de la organización. Para Kotler y Keller (1994) dentro de los actores del microambiente que hay que analizar se encuentran los clientes, competidores, proveedores, distribuidores, negociadores que en un momento dado afectan la obtención de utilidades.

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien, o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee (Robbins y Coulter, 2004, p. 165).

Una vez que se obtiene la información de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se sugiere hacer un cruce de información, visualizando todos los datos en conjunto, para proseguir a elaborar la estrategia.

2.1.3.2.5 Formulación de la Estrategia

Según lo mencionado en puntos anteriores donde se trata mas afondo la esencia de la estrategia, ésta deberá estar relacionada con la misión, visión y objetivos para asegurar su funcionamiento.

Montaner y Asociados (1999) destacan que anteriormente se consideraba que solamente la dirección general era la que tenía que fijar la estrategia de la organización. Debido a las circunstancias actuales, es importante mencionar que ahora es necesario que todos participen en su elaboración, el hacerlo en equipo tiende a generar un mayor conocimiento e implicación y compromiso del personal en las decisiones estratégicas que se tomen.

Kotler y Keller (1994) retoman lo mencionado por Porter donde, según las empresas que buscan implementar la más clara y mejor estrategia, será la que obtenga mayores utilidades, y por el contrario aquel negocio que intente aplicar todas las dimensiones estratégicas y que no tenga bien definido lo que quiere lograr, su desempeño será el peor.

Han existido diversos modelos que promueven su aplicación para imaginar un escenario futuro de la empresa, como el de Ansoff, el de Boston Consulting Group o el de Harvard, que son los más conocidos. Sin embargo no existe la verdad única y completa, cada empresa deberá utilizar en que mejor le convenga para determinar su estrategia.

Montaner y asociados (2000), proponen un proceso para determinar la estrategia, aunque hacen mención que el éxito de este proceso está en función del liderazgo de los participantes y de la cultura organizacional.

1. Reunir al equipo directivo o a los que participaran en la elaboración de la misma.
2. Establecer en que negocio se encuentra la empresa, según Levitt (1960) en su artículo *Marketing Myopia* escrito para Harvard Business Review, el

crecimiento sostenido de los negocios depende de que tan acertadamente se defina la unidad de negocio y que tan cuidadosamente encajes en la satisfacción de las necesidades de tus clientes donde sugiere no solo pensar en el efecto inmediato.

A manera de ejemplo menciona, el caso del tren, que erróneamente se encasilla en el negocio de los trenes, cuando su negocio es de transporte, por lo permitieron perder mercado por otros medios de transporte como el carro, autobús, avión, barco, etc. Al mal enfocarse en su unidad de negocio y perder de vista las necesidades de sus clientes.

Otro punto a tener cuidado es considerar la sombra de la obsolescencia mencionado también por Levitt (1960), donde nos permite reflexionar y estar a la vanguardia, ya que siempre habrá un producto o servicio sustituto que desbanque al que en la actualidad se ofrece.

3. Realizar una matriz FODA, para hacer un análisis profundo de los puntos fuertes y puntos a mejorar, para obtener un panorama claro del rumbo que deberán tomar los esfuerzos de la empresa.
4. Elegir la intención y estrategia ideal específicamente para la empresa, como crecer y desarrollarse, mayor rentabilidad, supervivencia, etc.
5. Definir cuál será el posicionamiento que se logrará, respondiendo a la pregunta: ¿En qué nos tiene que distinguir el cliente de los demás competidores?
6. Buscar la congruencia entre los objetivos organizacionales y la mejor estrategia posible.

Montaner y Asociados (2000), además nos refieren algunas consideraciones a tomar en cuenta para el éxito de éste proceso. Es importante considerar al personal de niveles inferiores, estos pueden enriquecer la información e ideas además de la posibilidad de disminuir la resistencia al cambio.

Este es un proceso abierto donde cualquier aportación debe ser bienvenida. Al fijar la estrategia, no hay que perder de vista que es una tarea sumamente creativa, donde hay que aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y obtener lo mejor de los recursos

2.1.3.2.5 Las otras tareas necesarias para el funcionamiento de la planeación estratégica

Según ciertos autores el proceso de planeación estratégica abarca hasta la formulación de las estrategias, dejando las actividades de implementación y evaluación dentro de lo que definen como administración estratégica, sin embargo no tendría ningún sentido un plan estratégico sin la inclusión de estas dos últimas funciones.

a) La empresa deberá asegurarse de comunicar e implementar las estrategias que fueron planeadas. Robbins y Coulter (2004) establece que “No importa que tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada” p. 166.

b) La evaluación de resultados abarca la última etapa de la administración estratégica, donde para llevarla a cabo deberemos responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para el logro de los objetivos? y ¿Qué ajustes son necesarios?.

De la misma manera que en la etapa de implementación, hay que recalcar que el desempeño no será el que buscamos en caso de no aplicar éste tipo de control, ocasionando frustración y desaliento para los integrantes de la empresa.

2.1.3.3 ¿Quién desempeña la planeación estratégica?

En la micro y pequeña empresa es muy común que el dueño sea el mismo que opere y dirija el negocio, independientemente del nombre que reciba, será a quien comúnmente llamamos el capitán del barco, el administrador más viable y más importante de la estrategia.

Para Thompson y Strickland (2004), este cargo implica constituirse como el principal encargado de determinar la dirección y los objetivos, así como de crear e implementar la estrategia a nivel de toda la empresa.

La responsabilidad fundamental de orientar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización recae de la misma manera en esta persona, aún cuando por lo común en empresas de gran tamaño otros administradores de nivel alto también tienen importante papeles de liderazgo.

Lo que el dueño, jefe, director ejecutivo considera estratégicamente importante a menudo se refleja en la estrategia de la compañía y por lo general le pone un sello personal de aprobación en las decisiones y acciones estratégicas importantes.

Además del director como primer participante de la planeación estratégica existe un ejercicio grupal o de equipo que involucra a los administradores y quizá a un selecto grupo de otros empleados clave de toda la organización.

2.1.3.4 Abrir el panorama

Para Keneth (1984), la planeación estratégica es sencillamente el proceso de explorar:

Hacia donde necesitamos ir-dónde y cuándo.

Si estamos o no preparados para el viaje

Qué tipo de viaje puede resultar

Si se obtendrán adecuadas recompensas al llegar

Todo esto no es más que la parte integral de una buena dirección. Nada existe más desmoralizador para una organización que poner en práctica, en la forma correcta una mala idea. La planeación estratégica empleada como es debido, debe ser de gran ayuda para hacer que valga la pena todo el esfuerzo.

Los altos directivos de las pequeñas compañías exitosas son, por instinto, buenos planificadores estratégicos, aunque no planeen de manera formal. Quizá no hayan leído mucha literatura al respecto, ni hayan recibido capacitación formal al respecto; sin embargo, tienen el instinto para posicionar

sus negocios. El posicionamiento es precisamente el tema medular de la estrategia.

2.1.3.5 Importancia y ventajas de la planeación estratégica

Para el autor Caldera (2004), la importancia de la planeación estratégica no radica únicamente en el ámbito financiero, sino que es importante en otros aspectos que normalmente los directivos no toman en cuenta. Además como bien recalca Steiner (1983), existen investigaciones que muestran que la planeación estratégica beneficia y que aquellas empresas que la aplican han superado las que no la utilizan.

Para Caldera (2004), la planeación estratégica, además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, ofrece otros beneficios tangibles; por ejemplo, una mayor alerta ante las amenazas externas, mejorando la toma de decisiones, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas activen a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio que ofrecen y reconociendo sus contribuciones.

Steiner (1983) reconoce que los sistemas de planeación estratégica proporcionan una oportunidad para la gente que labora en ella de contribuir con la toma de decisiones, logrando en ellos un sentido de participación y satisfacción único. A lo cual agregaría que además se logra un sentido de pertenencia.

La planeación estratégica, faculta a los gerentes y empleados a realizar mejor su trabajo, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa que, de lo contrario, vacilaría; puede ser el principio de un sistema administrativo eficiente y eficaz, para lo cual Steiner (1983) agrega que se evita la sub optimización de partes del sistema a costa del todo.

La planeación estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas. El proceso de la planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla. Para asegurar su resultado positivo será necesario adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada empresa (Steiner, 1986, p. 53).

2.1.3.6 Percepción desfavorable y limitaciones de la planeación estratégica

Las ventajas de aplicar la planeación estratégica formal son numerosas y sustanciosas, sin embargo hay empresas que nunca la han considerado como opción.

Steiner (1983) considera que algunas empresas no las necesitan, “Por su ligera presión de competencia y cuyo medio ambiente se caracteriza por una incertidumbre moderada” p. 51, por lo que no requiere de una planeación formal. Por el contrario existen otras empresas que no se dan cuenta de que la necesitan,

En mi opinión difiero en lo expuesto por Steiner (1983) en el sentido de considerar que haya empresas que no necesiten de la planeación estratégica, porque toda empresa con intenciones de crecer y desarrollarse la necesita, para asegurar su éxito, por muy poca competencia que tenga. Es muy fácil perderse en el camino ocasionado por la rutina diaria y la falta de concentración de esfuerzo de los colaboradores hacia un mismo sentido. Las micro o pequeñas empresas luchan día a día por sobrevivir y se concentran en sus actividades rutinarias de venta de su producto o servicio,

Algunas empresas carecen de una planeación formal debido al concepto equivocado que tiene el director de la misma, y por tanto la rechaza...Como ya se ha dicho varias veces, una empresa que dispone de directivos con una excelente intuición no necesita la planeación formal (Steiner, 1979, p. 52).

No dudo que existan empresas con un directivo con excelente intuición que hayan alcanzado el éxito y que nunca lo hayan planeado estratégicamente

de manera formal, sin embargo considero que esto tiene muy pocas probabilidades de suceder y en caso de conseguirlo, el tiempo para lograrlo será largo.

Ahora bien, anteriormente se mencionó la percepción en cuanto a la planeación estratégica, pero existen ciertas deficiencias lógicas en cuanto a su aplicación, Steiner (1983) considera algunas como las más críticas.

El pronosticar no es una ciencia exacta, es decir, es muy común y probable que el medio ambiente resulte diferente a lo planeado. La resistencia interna al cambio donde debido al prejuicio negativo impide su efectividad. También se puede considerar que la planeación es cara por el esfuerzo y tiempo significativo que se requiere para su elaboración, implementación y control, donde es conveniente realizar una evaluación constante del costo-beneficio.

En algunos casos se recurre a la planeación estratégica pensando que definitiva e inmediatamente resolverá crisis repentinas, sin recordar que una de sus características es que su proyección en tiempo ideal es a largo plazo.

Para lograr una planeación óptima es primordial que el empresario cuente con un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a llevar a cabo ciertas actividades, diferente a lo que necesitaría para resolver situaciones cotidianas. Que en lugar de representar una pérdida de tiempo, ofrezca un beneficio.

Aunado a lo anteriormente mencionado por Steiner (1983) es conveniente agregar que es muy importante que el empresario cuente con un grado de conocimiento administrativo básico que le facilite ésta actividad, o que

recurra a ayuda profesional para no decepcionarse durante el proceso de planeación.

Existen ciertas limitaciones impuestas que pueden desencadenar en una planeación fallida, como cuando son demasiado formales, rígidos y ritualistas, cuando los directores al tomar decisiones se olvidan de tomar en cuenta lo previamente planeado, cuando los empresarios centran todo su enfoque a los problemas a corto plazo, y pudieran mencionarse mas limitaciones que no necesariamente son ocasionadas por la naturaleza de la planeación estratégica, sino por situaciones que giran alrededor de ella.

Según Steiner (1983) cuando algunas empresas utilizan la planeación estratégica, no siempre logran concretar sus aspiraciones por distintas causas, como un cambio en el medio ambiente, la resistencia interna a los cambios, los costos que implica, las limitaciones, lo complicado y laborioso de la planeación. Adicionalmente se encuentra la falta de dominio en el tema, así como la falta de trasmisión y persuasión hacia el recurso humano, condicionada al conocimiento de la estrategia de la empresa y su fin a cumplir.

2.2. El recurso humano

Al hablar del recurso humano nos referimos a las personas que prestan sus servicios a una organización. Independientemente el tamaño de la empresa, hay ciertas actividades que giran en torno al personal que labora en la empresa, entre ellas podemos mencionar que el directivo, “Busca facilitar las aportaciones

que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen” (Werther y Davis, 1996, p. 6).

La importancia de las labores en vías de mejorar el desempeño del recurso humano, se hacen evidentes, cuando “Se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, y son ellos quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones” Wether y Davis (1996), p.6.

Para Robbins y Coulter (2004) existen tres razones principales del porque es sumamente importante la administración eficiente del recurso humano, la primer razón es porque el recurso humano puede ser fuente de ventajas competitivas, por sus conocimientos, aportaciones y desempeño. La segunda, se refiere al éxito competitivo, que solo a través de la gente se puede lograr, por lo que deben modificar su forma de pensar con respecto a sus empleados y la relación de trabajo, tratando a la gente como compañeros, no solo como un cargo o un costo a disminuir. La tercera razón se justifica con estudios que demuestran que al mejorar significativamente las prácticas laborales se puede incrementar el valor de mercado hasta 30 por ciento.

Con prácticas laborales de alto rendimiento nos referimos a los equipos auto dirigidos, toma de decisiones descentralizada, programas de capacitación, asignación flexible de posiciones, comunicación abierta, compensación basada en desempeño, empleos basados en el perfil persona-trabajo y persona-organización. Algunas de estas actividades ayudan a asegurar a los empleados

competentes, otras actualizar sus conocimientos y habilidades, otras sería retener a los empleados competentes y de alta calidad.

Es en este momento donde nos permitimos reflexionar acerca de cuál es entonces la razón de no integrar, capacitar, comunicar, motivar y ayudar al recurso humano, si es él, el que va a contribuir con su esfuerzo para lograr lo soñado.

2.2.1. Factores que influyen en el desempeño del recurso humano

Caldera (2004) establece que la planeación estratégica “Incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal” (p. 6).

Es decir para que la planeación estratégica resulte como realmente esperamos se debe pensar en un líder con características especiales como tal, que conozca suficientemente a la empresa y su entorno y que sea capaz de formular estrategias, pero a todo esto hay que agregar un elemento indispensable para su funcionamiento, toda organización necesita de otros individuos para lograr lo que individualmente podría ser imposible alcanzar, es entonces cuando el recurso humano toma uno de los lugares más importantes en este proceso.

Algunos de los elementos considerados para lograr un desempeño laboral deseable, tienen referencia al liderazgo que se ejerce, al conocimiento del

empleado respecto a información organizacional y de su puesto, a la motivación, actitud y compromiso del empleado ante las metas establecidas.

2.2.1.1 Conocimiento

Ivancevich (1979) destaca la importancia que tiene en el empleado el dominio de su tarea, el conocimiento ante el significado de la misma y la información retroalimentando su desempeño. Estos datos tienen fundamento en el modelo de características del puesto, que indican como necesaria su consideración para que un puesto brinde los resultados esperados.

Cuando los gerentes y empleados comprenden que hace la organización y por qué lo hace, por lo general se consigue que se sientan parte de la empresa y se comprometen a ayudarla.

Esto es del todo cierto, cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes de la empresa. De esta manera uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, de ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficiencia. (Caldera, 2004, p. 6).

2.2.1.2 La actuación del líder

La forma de ver el liderazgo ya no es el mismo, en la actualidad el empresario tiene que aprender a ser líder, ya no tiene sentido hablar de ambos en forma separada. Montaner y Asociados (1999) proponen fundir en uno solo tanto el papel de líder y el de director. Los autores destacan que “El líder debe controlar los resultados para no caer en la ingenuidad e idealismo de sus aspiraciones y quedar muy desfasado respecto a sus mercados” p. 205.

Para Robbins y Coulter (2009) “Un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial”. Por lo tanto, liderazgo es “El proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (p. 370).

Montaner y Asociados (1999) reconocen los nuevos retos a los que se enfrenta el líder, tales como mayor preparación, mayor capacidad de anticipación y reacción ante las situaciones inesperadas. El líder deberá cuidar ciertos aspectos en las distintas situaciones que se le presenten, como actuar por y para el cliente, enfoque hacia la acción, rapidez en la acción-reacción, preocupación hacia las personas, capacidad de innovación, un sistema de valores compartido y aceptado por todos.

Anteriormente el líder daba órdenes desde su alto mando, pero en la actualidad las instrucciones dependen de las necesidades y expectativas del usuario, buscando la mejor forma de integrarlos al proyecto en común. Los líderes comunican, comunican temas sensibles, aspectos sobre la calidad, la dedicación hacia el cliente, los valores de los empleados la visión de futuro y la idea de hacer el bien a la sociedad, entre otros.

Existen 5 claves para lograr el éxito del líder, según los plasman Montaner y Asociados (1999):

- a) La primera clave es conducir la comunicación expresada correctamente y de manera persuasiva cuando se trata de temas que engloban a toda la empresa como los valores y la misión de la organización.
- b) La segunda clave del éxito del líder es saber quienes le siguen y seguirán en el proyecto, es aquí donde se conectan de una manera directa pero emocional con sus colaboradores. Las actividades que se sugieren son: crear un clima de elevada autoestima, avanzar sobre la base de éxito de los demás, desafiar a la gente a proponerse nuevas metas, intervenir en las diferencias que pudieran existir y mantener un adecuado clima laboral.

Cuando el personal se une al líder en la búsqueda del logro de la misión, visión y objetivos, estos han aceptado la responsabilidad de esforzarse para lograrlos, sin embargo necesitaran estímulos para seguir adelante, sobre todo cuando sucedan desastres, desvíos, etc. Un error frecuente de los directivos es enfocarse en mayor proporción a los números, es decir a los resultados y en menor proporción al desarrollo y la motivación, generando un ambiente de frustración o conformismo.

- c) La tercera clave es ser modelo de comportamiento, es decir poner el ejemplo realizando cosas extraordinarias y demostrando su compromiso de hacer la cosas bien. De esta forma se hacen tangibles las visiones y los valores al ser llevados a la práctica.

d) Conducir la excelencia es la cuarta clave, donde el líder acepta la responsabilidad de los logros de los objetivos del grupo. Se sugiere que visualice el futuro, que proponga metas en pequeña escala, que rompa con malos hábitos o antiguos modelos y que se responsabilice del estado general de la información.

e) La quinta clave propone reconocer y apreciar los esfuerzos y logros del personal, tanto en forma individual como de equipo, a través de formas creativas y diferentes.

“El liderazgo es la búsqueda constante de formas alternativas de comunicación, que justifiquen su razón de ser en la medida en que se consigan los resultados de equipo” (Montaner y Asociados, 2000, p. 206).

2.2.1.3 Motivación

La motivación es indispensable para alcanzar la meta. Rodríguez (2005) sugiere que toda empresa debe observar en forma periódica como los colaboradores han tomado la visión.

Una de las ventajas de contar con una idea a futuro bien recibida por los colaboradores de lo que queremos lograr de la empresa, es que:

Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa, además que imprime sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independientemente de su jerarquía (Rodríguez, 2005, p. 136).

El directivo debe desarrollar una gran sensibilidad para observar y comprobar en la práctica, si la definición de la visión está teniendo el efecto esperado. Debe estar al tanto de cómo es la motivación e integración de los equipos de trabajo, que tan comprometidos están en la búsqueda de alcanzar lo soñado, como es su actitud y participación en el proceso de cambio, si están entregados a su trabajo, si cuentan con orgullo de pertenencia, por mencionar algunos.

2.2.1.4 Actitud y preferencia

La actitud del empleado es el resultado de lo que piensa y siente, respecto a su trabajo y a la empresa. Para Ivancevich (1979) la actitud es una “forma característica y duradera de pensar, sentir y actuar respecto a un objeto, idea, persona o grupo. Una preferencia es una actitud que evalúa un objeto, idea o personas de manera positiva o negativa” (p. 61).

Robbins y Coulter (2009), establecen que una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. Donde el componente cognoscitivo se refiere a las creencias, opiniones e información que tiene el empleado. El componente afectivo abarca la parte emocional y el componente de comportamiento es la intención de comportarse de cierta forma, Esto demuestra la complejidad de este elemento como parte importante del desempeño humano.

Regularmente el directivo solo toma en cuenta aspectos relacionados al trabajo, como la satisfacción laboral, la participación de los empleados y su

compromiso ante la organización, esperando contar con una actitud positiva para obtener un resultado en productividad y calidad.

Sin embargo hay que recordar que el desempeño “también recibe la influencia del aprendizaje, la percepción, las habilidades y la motivación” (Ivancevich, 1979, p. 62).

Dentro de la forma de actuar de un empleado tiene influencia su personalidad que es la forma específica en que una persona piensa y se comporta. Para Ivancevich (1979) la personalidad abarca sus rasgos, valores, motivos, composición genética, actitudes, reacciones emocionales, imagen personal e inteligencia. Cada empleado tiene una personalidad única” (p. 62).

Por esta razón resulta poco probable que todos los empleados tomen la misma actitud y que se obtenga el mismo éxito con todos los integrantes de la organización. Pero no por esta justificación se puede permitir el no involucrar al personal por predisposición a un mal comportamiento.

2.2.1.5 Comunicación

“La comunicación es la relación entre un emisor y un receptor a través de un mensaje que es transmitido con un código de signos y por un medio determinado por el emisor, el cual espera que el receptor emita una respuesta, bien sea una opinión, una actitud o una conducta, todo ello condicionado por un contexto o circunstancias ambientales” (Montaner y asociados, 1999, p. 93).

Ariza, Morales Gutiérrez y Morales Fernández (2004) consideran la infraestructura de la comunicación como el sistema nervioso de la empresa.

Cuando la comunicación no es la adecuada, su fin no se logra, ocasionando situaciones difíciles de corregir, y que a la larga son más difíciles de resolver.

El bienestar de la empresa “Depende de que las informaciones del entorno sean recogidas de forma suficientemente precisas, transmitidas rápidamente a nivel interno y tratadas correctamente” (Ariza, Morales G. y Morales F., 2004, p. 268).

A medida que transcurre el día a día y el entorno cambia rápidamente, la necesidad de comunicación se incrementa, sin embargo las actividades deben continuar su curso y ajustándose a los cambios y actuando de manera rápida y acertada para evitar los errores que pueden ser costosos.

Hay quienes comentan que los problemas de una empresa podrían aminorarse si existiera una clara y adecuada política de comunicación interna, que facilitara la información y mejorara los canales de comunicación. Si se contara con ésta política, los resultados serían positivos, pues influye directamente en el clima social y por efecto directo, influye positivamente en el buen desempeño.

Parás y Estrada (2005) conceptualizan la comunicación como “la habilidad que tienen las personas de informar y para que sea efectiva tiene que persuadir e influir en la otra persona” p. 97.

Para Ariza, Morales G. y Morales F. (2004), la comunicación debe ser periódica, facilitada por los directivos, orientada a la calidad más que a la cantidad y coherente en cuanto a la dirección y el canal. Además relatan los efectos de una comunicación adecuada. Se obtiene mayor productividad, la

información se adecua a los objetivos de la organización, se incrementa la participación, se reducen los costos, aumenta el compromiso y se consolida una cultura organizacional.

La comunicación es un elemento básico para lograr un desempeño laboral deseable, la comunicación permite alcanzar los objetivos de la organización. Cuando dentro de la empresa existe la costumbre de evitar transmitir información es imposible que ésta mantenga las actividades de manera organizada, enfocada en un solo sentido y motivada.

Como bien mencionan Paras y Estrada (2005), la comunicación es el eje de toda empresa, y aseguran que sin ella es imposible lograr la integración, coordinación de las actividades.

Pudieran enumerarse los diversos motivos que impiden la comunicación eficaz, pero entre los más fuerte se encuentra la falta de compromiso explícito de la dirección. “Sin este compromiso ninguna acción interna que se plantee la empresa podrá llegar a materializarse, al constituir en sí mismo el principal obstáculo” (Ariza, Morales G.y Morales F.,2004, p. 285).

2.2.2 Evaluación del desempeño

Robbins y Coulter (2009) definen el control como “el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral” (p. 398). La evaluación de desempeño es una forma de controlar, que todo gerente debería aplicar, aun cuando crean que están haciendo las cosas correctas. Si no existe

un control formal que compare el desempeño y tareas planeadas contra lo real, simplemente no hay la certeza de que los resultados se estén alcanzando.

Como bien mencionan Robbins y Coulter (2009) un gerente efectivo es aquel que da seguimiento a las tareas de sus empleados.

La evaluación del rendimiento es la comparación de los resultados obtenidos de su actuación, comparados con los resultados planeados previamente. Como lo señala Montaner y Asociados (1999), se vale de un sistema que permita situar a los colaboradores para informarles lo que opina fue su desempeño y lo que se espera de él, de tal forma que le permita corregirlo.

Los elementos que se pueden evaluar, dependiendo del puesto, son: el comportamiento, rendimiento, resultados, la capacidad, la experiencia y la personalidad, entre otros.

A la mayoría de los empleados les resulta alentador saber que su desempeño es positivo según la percepción de su supervisor. Y por el contrario, frustrante al no conocer lo que se espera de él y obtener críticas negativas al respecto. Se considera un factor decisivo para obtener una buena actuación de los mismos, comunicando tanto los indicadores que debe alcanzar, retroalimentando sobre los resultados y reconociendo el buen desempeño.

2.2.3 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Dentro del libro de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, escrito por Covey (1990), establece que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional. Una organización

constituida por personas que practican los 7 hábitos cobra las siguientes características:

1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar-ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:
 - a) Dimensión física: se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
 - b) Dimensión espiritual: se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.
 - c) Dimensión intelectual: continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.

d) Dimensión social: se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa (empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etc.).

Uno de los siete hábitos que sustenta Covey, se fundamenta en empezar con un fin en mente, el cual consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia, es decir con una visión.

Cada parte de la vida de un empresario (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse con el contexto del todo, de lo que realmente le importa más. Teniendo claramente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida como un todo.

Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor donde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Resulta increíblemente fácil caer en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida, trabajar cada vez más por la escalera del éxito, y descubrir finalmente que está apoyada en la pared equivocada. Es posible estar atareado y muy alterado, sin ser muy efectivo.

A menudo las personas se encuentran logrando victorias vacías, éxitos conseguidos a expensas de cosas que súbitamente se comprende que son más valiosas. Personas pertenecientes a todos los trabajos (médicos, académicos, políticos, ejecutivos, etc.) a menudo luchan por lograr ingresos más altos, más reconocimiento o un cierto grado de competencia profesional, solo para descubrir que su ansiedad por alcanzar la meta les ha privado de cosas que realmente importan y que ya han quedado fuera de sus posibilidades.

2.2.4 El recurso humano como ventaja competitiva

Estudios recientes muestran que las compañías tratan de alcanzar ventajas competitivas para cada uno de los negocios en que participan. Para Dessler y Varela (2002) una ventaja competitiva se define como cualquier factor que permita a una organización diferenciar su producto o servicio de aquellos de sus competidores, con la finalidad de incrementar su participación en el mercado.

Existen diversas maneras de lograr la ventaja competitiva. Una de ellas es el liderazgo en el costo, que significa que la empresa busca convertirse en el líder del bajo costo en una industria. La diferenciación es un segundo ejemplo de estrategia competitiva. Con la estrategia de diferenciación, una Compañía busca ser la única en su ramo por dimensiones que son muy apreciadas por los consumidores.

En el mercado actual, globalizado y de competencia intensa, mantener la ventaja competitiva significa tener una fuerza laboral muy competente y con un alto compromiso.

Los autores mencionados con anterioridad manejan acertadamente como es imprescindible contar con el apoyo del recurso humano para mantener una ventaja competitiva.

2.2.5 Como manejar la resistencia al cambio en el proceso de planeación estratégica

En todo intento de mejora existe la temida resistencia al cambio que genera una inseguridad evidente en el grupo, derivado del esquema mental pre-establecido y las maneras acostumbradas de desempeñar el trabajo por el empleado, convirtiéndose de esta forma en la principal fuente de obstáculos que se deben afrontar al momento de querer unir esfuerzos para el logro de la visión.

En todo proceso de visión compartida:

Hay un elemento potenciador y creador que consiste en que se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común, lo cual es muy potente en todos los sentidos, tanto desde un punto de vista personal, como profesional y organizacional, ya que es una oportunidad única para construir tu futuro aportando y desarrollando potencial (Montaner y Asociados, 1999, p. 251).

Los gerentes tienen una función importante y primordial como agentes de cambio, menciona Robbins y Coulter (2009), por lo que recomienda que en caso

de toparse con alguna situación que resulte difícil de controlar se evalúe en primer instancia si se cuenta con un clima organizacional apto, donde algunas de las actividades para lograrlo es observar que todos los integrantes estén de acuerdo y comprometidos, donde deberá contar con medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio, así como los sistemas de remuneración diseñados específicamente para reforzarlas. También sugiere que los cambios propuestos sean congruentes con otros cambios que se están dando y que las decisiones se tomen de manera rápida, permitiendo cuando sea posible la aportación de los empleados.

Como segunda táctica en el proceso de cambio se sugiere que se escoja un método para la implementación, a través de: (a) la educación y comunicación cuando existe falta de conocimiento, (b) la participación también puede ayudar, sobre todo cuando no tienen toda la información o porque pueden resistirse, (c) con la facilitación y apoyo, ya que es muy probable que alguien vaya a perder su puesto de poder, y por último (d) pudiera funcionar la manipulación y la coerción.

Como tercera recomendación Robbins y Coulter (2004) expresan que se ofrezca un apoyo a través de la buena comunicación ayudar para hacer más fácil el cambio.

En la planeación existen otros motores que generan la antipatía a la aplicación de la planeación estratégica. Steiner (1983) menciona que existen algunos directivos que prefieren que el grado de riesgo sea pequeño y se oponen a apostar a un futuro incierto e inseguro. Al planear el empresario

evalúa el costo-beneficio de ciertas actividades y por lo regular tiende a inclinarse al costo.

En algunas empresas sobre todo micro y pequeñas empresas están acostumbrados a la comunicación oral, y en la planeación estratégica gran parte de la misma debe quedar plasmada en papel, obteniendo un rechazo total del personal porque tienden a relacionar el papeleo con lo complicado, tedioso y costoso.

Algunos directivos se sienten criticados de su forma anterior para tomar decisiones. Pero se trata de hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie, de crear las condiciones precisas para que cada persona se incorpore al proceso de visión compartida a su ritmo y en la medida que sea posible, para que todos y cada uno resulte beneficiado al lograr lo que han soñado.

Para David y Marion (1997), es claro que manejar la resistencia al cambio es imprescindible para una planeación estratégica satisfactoria. Ninguna organización o persona puede eludir los cambios

Cuando la combinación de estrategias a la resistencia al cambio tiene éxito, la implementación de la estrategia puede ser relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez beneficia a todas las partes.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

En el presente capítulo se plantea la metodología utilizada para la realización de la presente tesis. Se incluye el tipo de investigación, la población considerada y detalles del instrumento de medición, el cual nos permitió recabar información sobre el conocimiento, aplicación y percepción del empresario sobre la planeación estratégica, necesaria para su posterior análisis de datos. Así mismo en este apartado se comenta brevemente el tipo de análisis del estudio.

Para llegar al objetivo de la investigación se tomó una muestra representativa del padrón del Colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali, A. C., afiliados a la Asociación Dental Mexicana.

Se aplicó un cuestionario de 20 preguntas cerradas, dirigido al empresario odontólogo, a través del cual se indagó sobre el conocimiento, aplicación y percepción en relación a la planeación estratégica.

El tipo de investigación es de corte cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal.

3.1 Sujetos de estudio

La población considerada para la realización de la presente tesis está conformado por 86 odontólogos inscritos al padrón del Colegio de Cirujanos dentistas de Mexicali, A. C., afiliado a la Asociación Dental Mexicana, que tienen su consultorio en la Ciudad de Mexicali, B. C.

Al tomar esta decisión, se consideró que los agremiados se encuentran actualizados en temas de vanguardia, gracias a los distintos cursos que ofrece el Colegio antes mencionado, se caracterizan además por su participación dinámica en el

ámbito odontológico y se reconoce su profesionalismo por el hecho de registrarse ante un organismo colegiado que rige las profesiones.

Para efectos de este estudio se determinó la muestra representativa a través del muestreo probabilístico aleatorio simple, sin reemplazo.

Se consideró la fórmula sugerida por Rojas (2008) para estudios sencillos. Se considera comúnmente cuando el cuestionario que se aplica es reducido y las alternativas de respuesta son mutuamente excluyentes. Debido a que el tamaño de la población es conocido se utilizó el factor de corrección finito, generando así la muestra corregida.

En primera instancia se utilizó un nivel de confianza (Z) de 95% = 1.96 en áreas bajo la curva normal, un nivel de precisión (E) de .5 por ciento y se consideró una variabilidad $p=.5$ y $q=.5$, donde se obtiene un tamaño de muestra final de 70 sujetos de estudio. Sin embargo después de concluido la aplicación de cuestionarios a la muestra indicada, se obtuvo un total de 54 cuestionarios, sin reemplazar 16 de ellos por causas ajenas al investigador, lo que representó un nivel de confianza del 91% = 1.70 en áreas bajo la curva normal.

Para seleccionar a los sujetos que participarían en este estudio se utilizó los números aleatorios generados por la computadora, el cual es considerado uno de los métodos de muestreo aleatorio simple que por sus características aplica para este estudio, por contar con un listado de personas de toda la población numeradas.

3.2 Material

La variable que medimos en la presente tesis corresponde a la planeación estratégica, donde nos interesa investigar acerca del conocimiento que tienen los cirujanos dentistas sobre ésta. Otro punto a indagar en esta investigación es su aplicación, las causas que originan que el empresario no la aplique y la percepción en cuanto a los beneficios que se obtienen en relación al desempeño humano.

Para la realización del presente estudio, se decidió utilizar el cuestionario como instrumentos de medición, el cual se presenta en el apéndice "A", seleccionándolo a sugerencia de Arias Galicia, (1971), por ser el que permite obtener información escrita, facilita el catalogar las respuestas y ofrece un menor riesgo de contaminar los resultados.

Se utilizaron 20 preguntas de elección forzosa, ofreciendo varias alternativas de respuesta, así mismo se incluyeron preguntas dicotómicas y en algunos casos tricotómicas, con el fin de ofrecerle al empresario odontólogo una tercera opción de respuesta, por razones de abstención, desconocimiento o por no contar con una opinión al respecto.

A continuación se describe y explica el objetivo de aplicación de cada una de las preguntas que conforma el instrumento de recopilación de información.

Al inicio del cuestionario se incluye una introducción, una breve explicación del objetivo del mismo y la aclaración de su confidencialidad. Dentro de ésta misma sección se da instrucciones breves sobre su llenado.

En la segunda sección se pide el llenado de datos generales y escolares para contar con características descriptivas de los cuestionados. Se consideró cuestionar acerca de la antigüedad de su consultorio por ser un dato relevante de visión del empresario, el año y la escuela o facultad de egresó, esto debido a que se cuentan con datos del plan de estudio de la facultad de odontología y es interesante conocer el comportamiento en cuanto a la planeación estratégica de los odontólogos que sean egresados de otras facultades.

En la tercera sección se pide indique un una palomita las especialidades que oferta en su consultorio o clínica dental, considerando que el tamaño de su clínica y las especialidades que oferta pudieran tener alguna relación con su sentido visionario de

su empresa. Posteriormente se incluye un ítem donde el odontólogo mencionó los grados académicos posteriores a la licenciatura, ofreciéndonos la oportunidad de conocer al sujeto de estudios

En la sección de preguntas, la clasificación fue de acuerdo al orden de logro de objetivos específicos para obtener el objetivo general de esta tesis. Se destinaron los ítems 1, 4 y 5 para indagar sobre el conocimiento sobre planeación estratégica. Los ítems 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12,13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 nos permite determinar su aplicación, la pregunta 3 se enfoca en las razones por las cuales no aplica la planeación estratégica y por último la pregunta 6 cuestiona al empresario sobre los beneficios que él considera se obtienen gracias a la planeación estratégica. Ver tabla 1 para validación de instrumento de investigación por variable estudiada.

El tiempo estimado de respuesta para este instrumento fue de 15 minutos y su calificación se determinó a través del programa SPSS.

Tabla 1. Validación de instrumento de investigación por variable estudiada.

Variable	Item
Datos Generales	Fecha, Antigüedad de consultorio, Egresado de la escuela, Año de egreso.
	Especialidades que ofrece la clínica: Odontología general, Implantología, endodoncia, ortodoncia, Periodoncia, Odontopediatría, cirugía maxilofacial, otra.
	Grados académicos obtenidos posteriores a su licenciatura.
1. Conocimiento de la PE	1 ¿Usted en qué grado conoce el significado y proceso de la planeación estratégica? 0=Nada, 5=Mucho
	4. Al implementar la planeación estratégica debemos contestar la (s) siguiente (s) pregunta (s): 1) ¿Dónde nos encontramos? 2) ¿A dónde queremos llegar? 3) ¿Podemos llegar hasta ahí? 4) ¿Qué estrategias lograrán lo planeado? 5) ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí?
	5. El proceso de planeación estratégica está integrado por: 1) Misión y Visión 2) Objetivos 3) Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas 4) Estrategias

Tabla 1. Continuación

Variable	Item
2. Aplicación de la PE	2. ¿Cuál es el grado de aplicación de la planeación estratégica? 0=Nada, 5=Mucho Si su respuesta fue "0", por favor solo conteste las preguntas 3, 4, 5 y 6 de éste cuestionario.
	7. ¿Conoce cuál es la razón de ser de su empresa? 1) si 2) no
	8. ¿Los valores de su empresa se encuentran claramente definidos? 1) si 2) no
	9. ¿Conoce el personal la misión de su empresa? 1) si 2) no
	10. ¿Usted ha soñado o visualizado cómo quiere que esté su empresa en un futuro? 1) si 2) no
	11. ¿Sus colaboradores conocen sus sueños y visiones en cuanto al futuro de la empresa? 1) si 2) parcialmente 3) no
	12. ¿Cuenta con una estrategia que le permita alcanzar sus sueños y visiones? 1) si 2) parcialmente 3) no
	13. Los objetivos de su empresa a mediano y largo plazo son: 1) suficientes 2) regulares 3) Insuficientes
	14. Los conocimientos de sus empleados respecto a los objetivos, son: 1) suficientes 2) regulares 3) Insuficientes
	15. ¿Identifica qué está haciendo bien y qué está haciendo mal en su empresa? 1) si 2) parcialmente 3) no
	16. ¿Conoce las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta su empresa? 1) si 2) parcialmente 3) no
	17. ¿Aplica la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa? 1) si 2) parcialmente 3) no
	18. Las actividades de evaluación, corrección, retroalimentación y seguimiento a los objetivos de su empresa son: 1) suficientes 2) regulares 3) Insuficientes
19. Los indicadores que le permiten conocer el desempeño de su empresa, son: 1) suficientes 2) regulares 3) Insuficientes	
20. Los indicadores para medir el desempeño humano que labora en su empresa, son: 1) suficientes 2) regulares 3) Insuficientes	

Tabla 1. Continuación

Variable	Item
3. Causas por las cuáles no se aplica la PE	3 La (s) razones (s) que le impiden aplicar la planeación estratégica en su empresa son: <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de conocimientos acerca de la planeación estratégica. 2) No genera grandes beneficios. 3) No estoy convencido (a) 4) Así estoy bien, no la necesito. 5) Por la resistencia del personal a su implementación. 6) Resulta costoso su implementación. 7) Por falta de tiempo. 8) Porque es difícil. 9) Porque los planes pueden fallar 10) Otras razones: _____
4. Percepción del empresario odontólogo, respecto a los beneficios de la planeación estratégica, distinguiendo el que resulte del efecto positivo en el desempeño humano.	6 Al aplicar la planeación estratégica s obtienen los siguientes beneficios: (1) De acuerdo, (2) Sin opinión, (3) En desacuerdo <ol style="list-style-type: none"> 1) Reduce los niveles de incertidumbre 2) Promueve el desarrollo o crecimiento de la empresa. 3) Obliga a considerar a la compañía como un todo. 4) Exige el establecimiento de objetivos. 5) Permite identificar las oportunidades y peligros futuros. 6) Proporciona una guía al personal de niveles inferiores para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección. 7) Establece un sistema que racional que mejora la toma de decisiones. 8) Es la base para otras funciones directivas. 9) Proporciona una base para medir el desempeño de la organización. 10) Proporciona una base para medir el desempeño de los empleados. 11) Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. 12) Se genera un sistema de comunicación útil, para comunicar objetivos, estrategias y planes operacionales a niveles inferiores. 13) Mejora la motivación y moral de los directivos. 14) Mejora la motivación y moral de los empleados. 15) Hace que los empleados conozcan lo que se espera de ellos. 16) Permite a los empleados contribuir con sus conocimientos y encontrar oportunidades de ser creativo. 17) Genera una tendencia a mejorar el desempeño laboral. 18) Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

3.3 Procedimiento

Para seleccionar el tema de estudio, consideré dos aspectos que siempre los he considerado básicos para el éxito, crecimiento o desarrollo de una empresa; La planeación estratégica y el desempeño del recurso humano.

Fue en una clínica odontológica donde me desempeñe laboralmente en los últimos 6 años, donde constantemente se implementaron cambios y se propusieron nuevas ideas en el ámbito administrativo y operacional, en busca de su desarrollo y crecimiento.

Al observar el desempeño del odontólogo en cuestiones administrativas, es cuando surge la inquietud de identificar que actividades realiza el empresario odontólogo para proyectar un posible crecimiento de su empresa. La planeación estratégica es conocida como la herramienta administrativa para lograrlo, es por esa razón que se determina como el tema principal de esta tesis. Aunado a lo anteriormente expuesto, se consideró cómo hipótesis que una de las razones por la falta de interés de aplicar la planeación estratégica es, la falta de asociación de ésta con los beneficios que se logran en el desempeño del recurso humano, después de su aplicación.

Una vez determinado el tema de investigación, se procedió a determinar cuál sería el universo de estudio. Se seleccionó al Colegio de Cirujanos Dentistas, A. C., afiliados a la Asociación Dental Mexicana, por ser sus agremiados los que se encuentran en constante capacitación, los que reciben retroalimentación de los demás dentistas colegiados y por ser una colegio registrado y reconocido a nivel nacional.

El Colegio de Cirujanos Dentistas, A. C., está conformado por 88 profesionales en el área odontológica.

Para validar el instrumento de investigación se aplicó una prueba piloto a una clínica odontológica. Se pudo detectar algunas preguntas que ocasionaron incertidumbre en el encuestado, y se tomaron las medidas oportunas para corregirlas. Se consultó especialistas sobre el tema de investigación, quienes aportaron datos sobre la estructura, redacción e importancia de incluir una introducción. La validez del instrumento se justifica mediante la definición de la variable a medir, utilizando términos sencillos para el odontólogo, así mismo se consideró su aplicación a los dentistas del Colegio de Cirujanos dentistas, A. C., por ser profesionistas preocupados por su desarrollo y crecimiento, aumentando así la probabilidad de conocimiento en el tema.

La muestra se seleccionó a través del muestreo probabilístico sin reemplazo, generando un total de 70 odontólogos por encuestar.

Antes de aplicar el instrumento de medición se solicitó una cita con el empresario propietario-odontólogo de la clínica dental, al cual se le explicó la finalidad del mismo.

Se informó al empresario que las respuestas de este cuestionario era la parte más importante para obtener resultados veraces y sustanciales, por lo que era trascendental que fuera contestado en su totalidad en una forma sincera y calmada. Así mismo se le hizo saber que las respuestas obtenidas sería totalmente confidencial por lo que podían sentirse tranquilos de que los nombres de sus clínicas no serian revelados.

Este instrumento de medición fue aplicado en su mayoría en el mes de Mayo del presente año. Para la aplicación del mismo se capacitó a 5 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y a 2 encuestadores externos. Sin embargo 2 de ellos por no contar con medio de transporte propio desistieron en la tarea encomendada. La duración de respuesta del odontólogo tuvo una variación de 15 a 20 minutos, sin embargo en los casos que la autora de ésta tesis fue quien lo aplicara, se realizó una investigación de campo que tomaba alrededor de 45 minutos adicionales al cuestionario. El lugar de aplicación fue directamente en el consultorio dental y en la facultad de odontología en otros casos.

Durante el proceso de recopilación de información hubo situaciones imposibles de controlar, que originaron que 16 odontólogos no contestaran el cuestionario. Algunos se encontraban fuera de la ciudad, otros justificaron su falta de tiempo, algunos no permitieron la entrada de los encuestadores, quizá por la situación de inseguridad que existe en Mexicali, B. C., y algunos otros contaban con la disposición de contestarlos, pero cuando se acudía a buscarlos no se encontraban, o continuaban sin tener el tiempo para contestarlo.

Una vez recopilada la información, se procedió a procesarla a través del SPSS, emitiendo así las estadísticas pertinentes para su posterior interpretación, recomendación y conclusión.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

A continuación, en el presente capítulo se proporcionan los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios procesados a través del programa estadístico SPSS. Los resultados se presentan de acuerdo a 5 categorías de análisis, determinadas en base a los objetivos específicos de este estudio. Será en el siguiente capítulo donde se expongan las conclusiones y recomendaciones.

4.1 Identificación del perfil de los sujetos de estudio.

La información que a continuación se observa identifica el perfil de los sujetos de estudio, considerándolo importante para encontrar sentido a las respuestas obtenidas.

4.1.1 Escuela de Egreso.

En la Tabla 2 se puede observar que 53.7% está representado por odontólogos egresados de la Universidad Autónoma de Baja California, 46.3% está conformado por egresados de distintas universidades de la república Mexicana, donde otros incluye una universidad de Venezuela.

Tabla 2. Escuela de Egreso de los odontólogos encuestados

Escuela	Frecuencia	Porcentaje %
UABC	29	53.7
UNAM	10	18.5
Otros	8	14.8
UDG	7	13.0
Total	54	100.0

4.1.2 Año de egreso y antigüedad de su consultorio

En la Figura 3 se observa que el 43% tiene entre 21 y 30 años de egresado, sin embargo la media de la antigüedad de los consultorios es de 14 años.

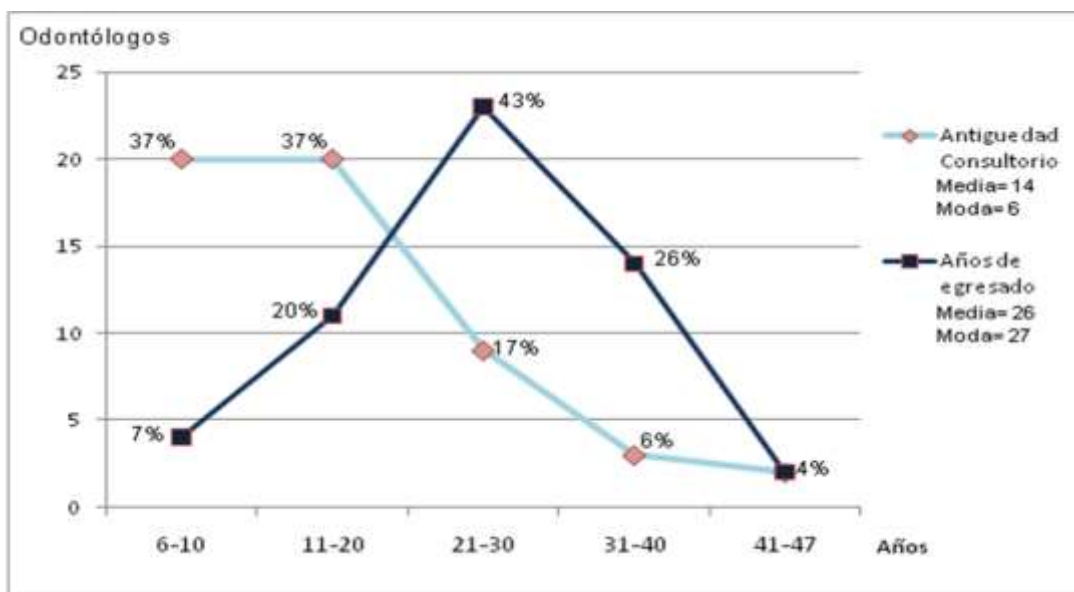


Figura 3. Años de Egresado y Antigüedad de su consultorio

4.1.3 Especialidades que se ofertan

Comúnmente en la práctica se considera clínica dental aquella que ofrece el servicio de varias especialidades odontológicas. En la Tabla 3 se muestra que 68.5% ofrece 3 o menos especialidades, mientras que el 31.5% ofertan 4 o más especialidades dentro del mismo consultorio. Posteriormente, en la Figura 4 se puede observar las especialidades que se ofertan dentro de los consultorios.

Tabla 3. Cantidad de especialidades que se ofertan

Cantidad de especialidades	Frecuencia	Porcentaje
3 o menos	37	68.5
4 o más	17	31.5
	54	100.0

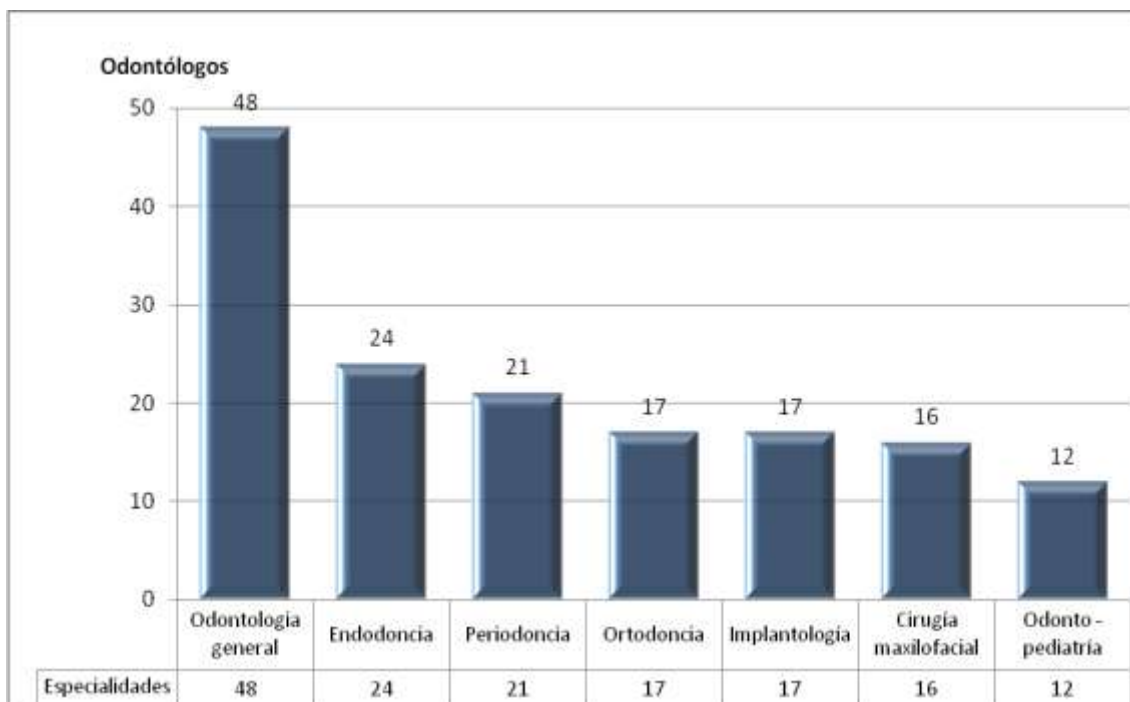


Figura 4. Especialidades que ofrecen

4.1.4 Grados académicos obtenidos posteriores a su licenciatura

En la Tabla 4 se identifica que 59.3% de los odontólogos encuestados no cuenta con otro grado académico posterior a su licenciatura.

Tabla 4. Grados académicos posteriores a la licenciatura

Diplomado, especialidad o maestría	Frecuencia	Porcentaje %
Estética Dental	4	7.4
Implantología	3	5.6
Odontopediatría	2	3.7
Ortodoncia	3	5.6
Maestría en Odontología	2	3.7
Periodoncia e Implantes	4	7.4
Endodoncia	2	3.7
No tiene	32	59.3
Otros	2	3.7
Total	54	100.0

4.2 Determinación del grado de conocimiento de la Planeación Estratégica.

El grado de conocimiento se determinó al cuestionarle al odontólogo sobre que tanto conoce sobre planeación estratégica en grado del 0 al 5, donde 0 es nada y 5 es mucho. Si la respuesta fue 0, el encuestado ya no se le aplicó el contenido restante del cuestionario, sin embargo si su contestación fue de 1 a 5 se le aplicaron 2 preguntas adicionales al respecto, lo que nos permitió elaborar un mejor análisis.

4.2.1 Grado en que conoce el significado y proceso de la planeación estratégica.

En la Tabla 5, se observa que en escala del 0 al 5 el 31.5% manifestó que no conoce sobre planeación estratégica, el 37% de los odontólogos la conocen en un 60% y solo un empresario odontólogo manifestó que la conoce en un grado 5, es decir, la conoce al 100%.

Tabla 5. Grado de conocimiento del significado y proceso de la planeación estratégica

Grado de conocimiento	Frecuencia	Porcentaje %
0	17	31.5
1	3	5.6
2	8	14.8
3	20	37.0
4	5	9.3
5	1	1.9
Total	54	100.0

4.2.1.1 Perfil del 31.5% que no conoce la planeación estratégica

En la Tabla 6 y 7 se presenta el Perfil de egreso de los 17 odontólogos que indicaron no conocer la planeación estratégica. Donde en la Tabla 5 se puede observar que el 41% tiene de 21 a 30 años de egresado, y en la Tabla 6 nos indica que el 41% es egresado de la Facultad de Odontología de la Universidad Autónoma de Baja California.

Tabla 6. Años de egresado

Años	Frecuencia	Porcentaje %
6-10	0	0
11-20	5	29
21-30	7	41
31-40	5	29
41-47	0	0
	17	100

Tabla 7. Escuela de egreso

Escuela	Frecuencia	Porcentaje%
OTROS	4	24
UABC	7	41
UDG	2	12
UNAM	4	24
	17	100

4.2.2 Grado de conocimiento, al cuestionar sobre los elementos que integran el proceso de planeación estratégica.

Según se aprecia en la Figura 5, el 89% conoce que los objetivos forman parte de la planeación estratégica, el 84% por lógica considero a las estrategias, el 24% no considera la misión y visión como elemento que integra el proceso y el 43% no tomo en cuenta el análisis de recursos y entorno.

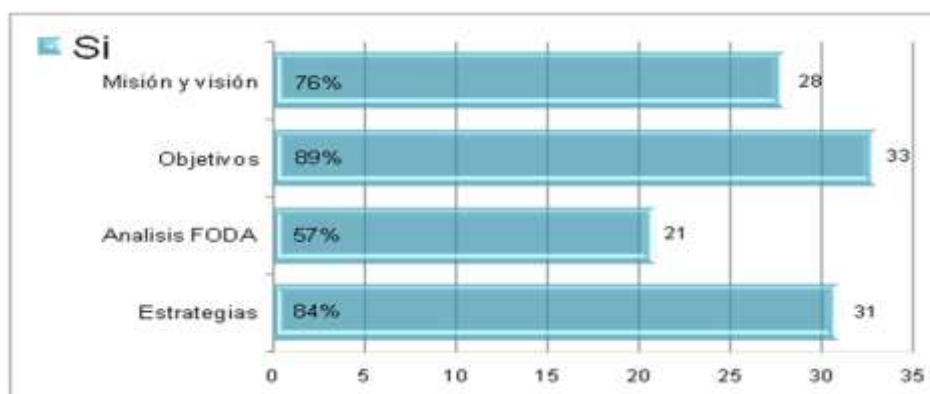


Figura 5. Elementos que integran el proceso de planeación estratégica

4.2.3 Grado de conocimiento, al cuestionar acerca de las preguntas a contestar cuando se aplica la planeación estratégica.

En la Figura 6 según se aprecia del total de 34 odontólogos que mencionaron conocer el significado y proceso de la planeación estratégica, el 86% considero la pregunta ¿A dónde queremos llegar?, un 65% toma en cuenta como esta su situación actual y solamente un 57% se evalúa interna y externamente para determinar si es posible que pueda llegar hasta donde se pretende. Un 27% no define las estrategias y un 35% no establece que decisiones tomar para llegar a la meta.

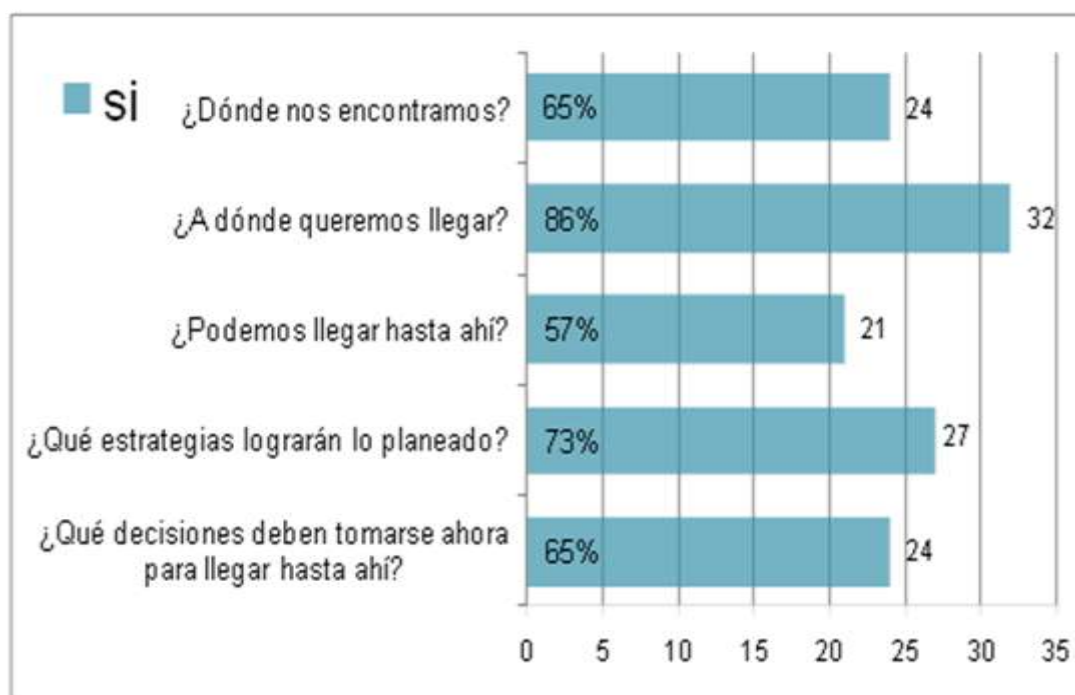


Figura 6. Pregunta (s) a contestar al implementar la planeación estratégica

4.3 Determinación del grado de aplicación de la planeación estratégica.

El grado de aplicación se determinó mediante la escala del 0 al 5, donde 0 es nada y 5 es mucho. Si la respuesta fue 0, el encuestado solo respondió a 4 pregunta más referentes a otras variables, sin embargo si su contestación fue de 1 a 5 prosiguió con las demás preguntas del cuestionario. Para contar con un análisis más confiable respecto a su aplicación, se le aplicaron 14 preguntas adicionales que miden éste mismo aspecto.

4.3.1 Grado en que aplica la planeación estratégica.

En la Tabla 8, sobresale que de los 37 odontólogos que mencionaron que si conocían el significado y proceso de la planeación estratégica, el 46% manifestó que la aplica en un grado 3 es decir en un 60%.

Tabla 8. Grado de aplicación de la planeación estratégica

	Frecuencia	Porcentaje %
0	3	8.1
1	2	5.4
2	8	21.6
3	17	45.9
4	5	13.5
5	2	5.4
Total	37	100.0

4.3.2 Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionar aspectos relacionados con la misión de su consultorio.

Con los resultados de la Figura 7 podemos considerar que en un 85.29% se aplica la misión y las actividades que se le relacionan.

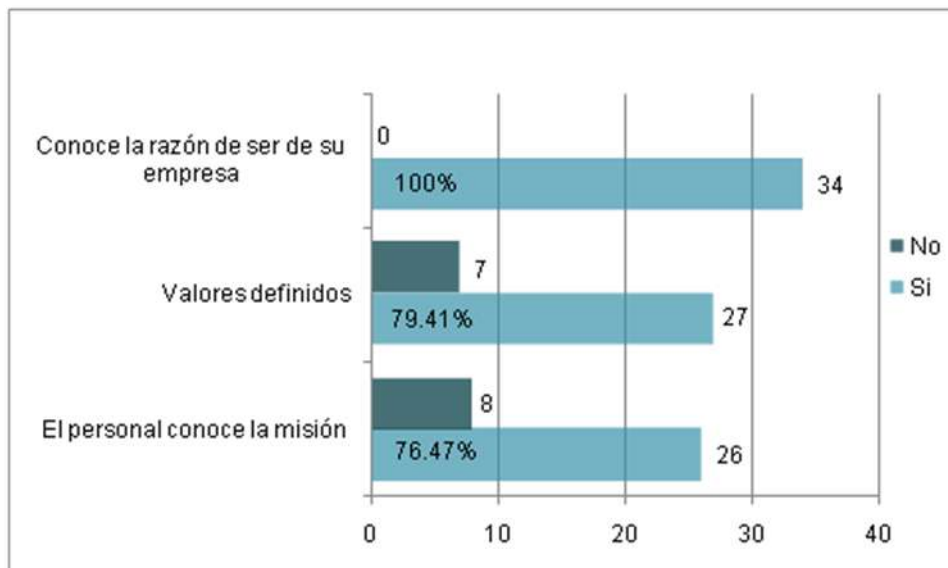


Figura 7. Aplicación de la planeación estratégica: La misión

4.3.3 Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionar aspectos relacionados con la visión de su empresa.

En la Figura 8 se plasma que 33 odontólogos cuentan con una visión, sin embargo solo la tercera parte la transmite a su personal.

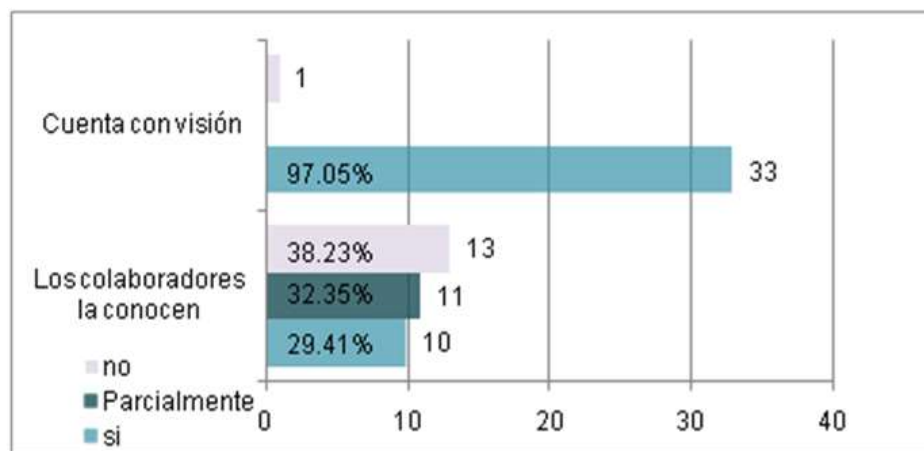


Figura 8. Aplicación de la planeación estratégica: La visión

4.3.4 Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionarle sobre su estrategia.

En la Figura 9 se observa que 38.28% cuenta con una estrategia, el 44.11% considera que cuentan con una estrategia parcial y el 8.82% no cuenta con ella.

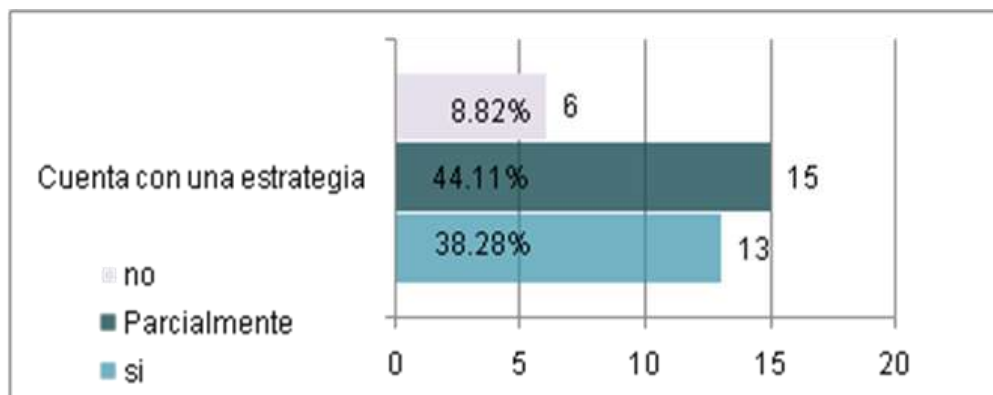


Figura 9. Estrategia que le permita alcanzar sus sueños y visiones

4.3.5 Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionarle sobre sus objetivos.

Según se observa en la Figura 10, 44% de los odontólogos que aplican la planeación estratégica cuenta con objetivos suficientes a mediano y largo plazo, un 50% se los ha comunicado a su personal, sin embargo únicamente el 7% realiza actividades de control para el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo se refleja que un 7% cuenta con indicadores suficientes para medir el desempeño de la empresa y un 41% con indicadores suficientes para medir el desempeño del personal.



Figura 10. Los objetivos a mediano y largo plazo

4.3.6 Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionarle sobre el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En la Figura 11, se observa que 88% de los odontólogos que aplican la planeación estratégica identifica sus fortalezas y debilidades, es decir las actividades que desempeñan bien y mal en su empresa. El 62% conoce sus oportunidades y amenazas, sin embargo solo 12% manifestó aplicar la técnica de análisis FODA.

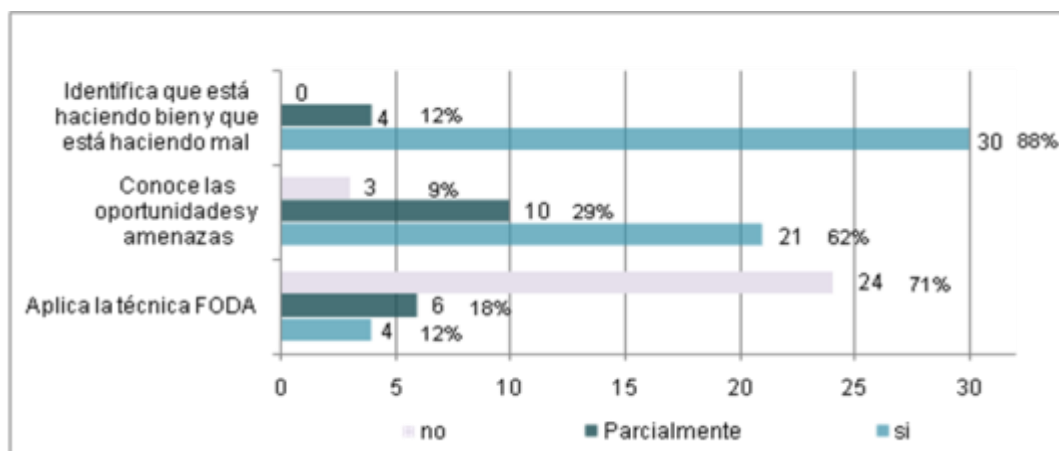


Figura 11. La evaluación del entorno, Análisis FODA

4.4 Identificación de las causas que limitan al empresario aplicar la planeación estratégica si ese fuera el caso.

En la Figura 12, se presenta las razones que impiden al empresario aplicar la planeación estratégica. De los 54 empresarios odontólogos encuestados 17 se consideraron que no aplican la planeación estratégica porque no la conocen, como respuesta a la pregunta de conocimiento con grado 0. Al cuestionar a los 34 odontólogos restantes sobre la razón que les impide aplicar la planeación estratégica 22 manifestaron que por falta de conocimiento

Dentro de la respuesta otras razones 10 coincidieron que no la aplican por falta de asesoría confiable sobre el tema, a través de algún asesor o institución educativa. Con estos datos podemos inferir que el 72% del total de los encuestados quizá aplicarían la planeación estratégica si se les ofreciera capacitación y asesoría en ello.

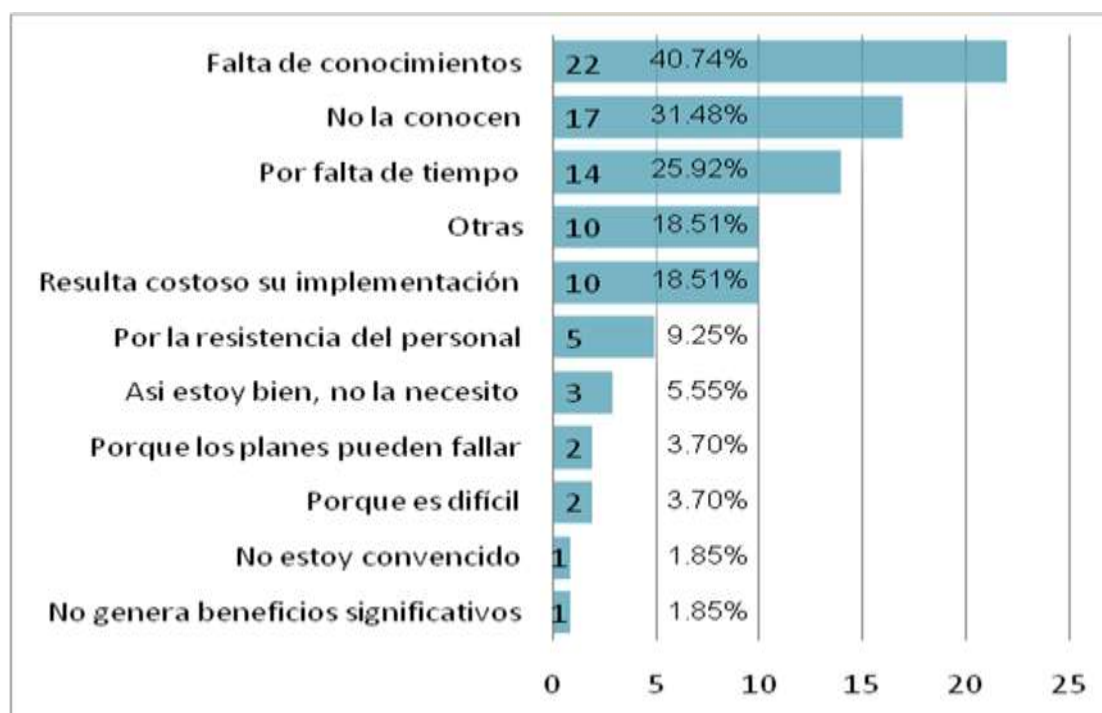


Figura 12. Razones que impiden la aplicación de la planeación estratégica

4.5 La percepción del empresario odontólogo respecto a los beneficios de la planeación estratégica, distinguiendo el que resulte del efecto positivo en el desempeño humano.

En la Tabla 9 se observa que en promedio el 77.9% está de acuerdo en que se obtienen beneficios al aplicar planeación estratégica.

Tabla 9. Percepción acerca de los beneficios que se obtienen al aplicar la planeación estratégica

Beneficios de la aplicación de Planeación Estratégica	De acuerdo		Sin opinión		En desacuerdo	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Promueve el desarrollo o crecimiento de la empresa	36	97%	1	3%	0	0%
Exige el establecimiento de objetivos	36	97%	0	0%	1	3%
Genera una tendencia a mejorar el desempeño laboral	34	92%	3	8%	0	0%
Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades	32	86%	4	11%	1	3%
Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control	32	86%	4	11%	1	3%
Permite identificar las oportunidades y peligros futuros	31	84%	4	11%	2	5%
Se genera un sistema de comunicación útil para comunicar objetivos, estrategias y planes operacionales a niveles inferiores	29	78%	8	22%	0	0%
Establece un sistema que mejora la toma de decisiones	28	76%	8	22%	1	3%
Proporciona una base para medir el desempeño de la organización	28	76%	6	16%	3	8%
Hace que los empleados conozcan lo que se espera de ellos	28	76%	6	16%	3	8%
Permite a los empleados contribuir con sus conocimientos y encontrar oportunidades de ser creativo	28	76%	6	16%	3	8%
Proporciona una base para medir el desempeño de los empleados	27	73%	6	16%	4	11%
Reduce los niveles de incertidumbre(financieros, humanos, tecnológicos, etc.)	26	70%	5	14%	6	16%
Mejora la motivación y moral de los directivos	26	70%	8	22%	3	8%
Mejora la motivación y moral de los empleados	26	70%	7	19%	4	11%
Proporciona una guía al personal de niveles inferiores para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección	25	68%	7	19%	5	14%
Es la base para otras funciones directivas	25	68%	8	22%	4	11%
Obliga a considerar a la compañía como un todo	22	59%	9	24%	6	16%
Total	519		100		47	
Porcentaje %	77.9		15		7.06	

4.5.1 La percepción del empresario odontólogo respecto al efecto positivo que se obtiene en el desempeño humano al aplicar la planeación estratégica.

En la Tabla 10 se observa que en promedio el 75.7% está de acuerdo en que se obtienen beneficios en el desempeño humano al aplicar planeación estratégica.

Tabla 10. Percepción acerca de los beneficios que se obtienen en el desempeño humano al aplicar la planeación estratégica

Beneficios en el desempeño humano como resultado de la aplicación de la Planeación Estratégica	De acuerdo		Sin opinión		En desacuerdo	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Genera una tendencia a mejorar el desempeño laboral	34	92%	3	8%	0	0%
Hace que los empleados conozcan lo que se espera de ellos	28	76%	6	16%	3	8%
Permite a los empleados contribuir con sus conocimientos y encontrar oportunidades de ser creativo	28	76%	6	16%	3	8%
Proporciona una base para medir el desempeño de los empleados	27	73%	6	16%	4	11%
Mejora la motivación y moral de los empleados	26	70%	7	19%	4	11%
Proporciona una guía al personal de niveles inferiores para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección	25	68%	7	19%	5	14%
Total	168		35		19	
Porcentaje %	75.7		15.8		8.56	

4.6 Respuesta a la pregunta de investigación.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, en primera instancia se analiza el grado de conocimiento del odontólogo, posteriormente el grado de aplicación de la planeación estratégica en las clínicas dentales estudiadas, finalizando con el análisis de la percepción del empresario odontólogo en referencia a los beneficios que genera la aplicación de la planeación estratégica.

4.6.1 Grado de Conocimiento

En respuesta a la pregunta ¿Conoce, aplica y percibe el empresario odontólogo la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas de Mexicali, Baja California? Nos valemos de la información presentada con anterioridad, donde se puede afirmar lo siguiente:

El 51.85% de los empresarios odontólogos no conoce sobre planeación estratégica, donde solamente el 57% considera que se deba cuestionar si se puede llegar hasta la meta deseada, en promedio el 69% conoce sobre las preguntas que deben plantearse al momento de implementar la planeación estratégica.

En referencia a los elementos que integran la planeación estratégica, los encuestados manifestaron conocer en promedio un 76.35%. Sin embargo quedo demostrado que el 57% no conoce el elemento de Análisis FODA.

4.6.2 Grado de Aplicación

Se considera que los datos que arroja la presente investigación comprueban que no se aplica la planeación estratégica de la forma conveniente para ofrecer los resultados que debieran alcanzarse.

El 45.9% de los odontólogos que aseguraron aplicar la planeación estratégica manifestó hacerlo en grado 3, es decir en un 60%. En aspectos más específicos, se encontró que 85.29% establece una misión y la comunica, mientras un 63.23% cuenta con una visión y la trasmite a sus empleados

Los objetivos son establecidos, transmitidos y controlados en un 35.29%, demostrando una gran deficiencia en las actividades de control y corrección. En las actividades que abarca un análisis FODA, solamente un 53.29% manifestó llevarlas a la práctica.

Por último se pudo observar que en promedio el 38.28% cuenta con estrategias bien definidas para alcanzar sus objetivos.

4.6.3 Percepción en cuanto a los beneficios

Por los datos obtenidos se indica que la mayoría de los odontólogos percibe los beneficios que se obtienen de aplicar la planeación estratégica, pero por el hecho de existir tanta discrepancia de opiniones entre uno y otro beneficio, no se pudiera afirmar que efectivamente alcanzan a percibir sus bondades.

El empresario odontólogo, en un 78% en promedio si percibe que la planeación estratégica le ofrece beneficios, sin embargo se observa una disminución en el porcentaje de percepción en distintos aspectos, como en los relacionados con el recurso humano, directivos y motivacionales.

Al momento de considerar los beneficios en el desempeño humano, en promedio, un 76% de los odontólogos estuvo de acuerdo en ellos, aunque se observa que solamente un 68% percibe que la planeación estratégica proporcione una guía al personal de niveles inferiores para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección, por lo que se puede inferir que un 68% de los empresarios odontólogos muy probablemente no le trasmite los objetivos a alcanzar a su personal.

CAPÍTULO V
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Considerando la información recabada en todo el proceso de esta investigación resulta interesante y sustancial presentar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

El empresario odontólogo no cuenta con los conocimientos suficientes para iniciar o dirigir un proyecto integral de planeación estratégica, que lo lleve al plano de la competitividad ante otros odontólogos. En el ámbito empresarial el presente trabajo aporta la literatura sobre los conocimientos básicos, importancia y ventajas de aplicar la planeación estratégica desde una perspectiva integradora, que lo encamine a proyectar un desarrollo o crecimiento de su empresa, gracias a la puesta en práctica del proceso que conlleva la planeación estratégica, como lo es el establecimiento de su misión, visión, objetivos, el análisis del entorno interno y externo, las estrategias, la implementación e integración del personal, finalizando con el control de los resultados. Esperando que el cirujano dentista pueda gozar de los resultados y beneficios de un mediano a largo plazo.

Así mismo, se concluye que no todos los consultorios dentales aplican la planeación estratégica, y de aquellos que la aplican no lo hacen al 100%, por lo que no se puede garantizar el éxito de la misma. Es importante que los empresarios odontólogos evolucionen en sus funciones directivas y administrativas, para esperar mejores resultados.

Por la naturaleza de su actividad odontológica, la atención al paciente les demanda todo su tiempo, relegando otras actividades importantes a un segundo plano, donde consideramos puede ser una de las causas de porque algunos consultorios no han evolucionado en apariencia, tecnología, tamaño y servicios

que ofrecen. Por lo tanto se sugiere que al igual que delegan sus obligaciones contables a un contador externo, lo hagan con sus obligaciones directivas y/o administrativas, contratando a un profesional para garantizar el correcto funcionamiento de su unidad de negocio y que además le brinde soporte para proyectar su negocio a otro nivel.

En el ámbito del conocimiento, se pudo comprobar que a los odontólogos se les prepara para conservar y proteger la salud de sus pacientes, por lo que no dominan los temas de orden administrativo, el cual incluye la planeación estratégica. El plan de estudios de la Facultad de Odontología de Mexicali Baja California, no cuenta con materias, objetivos y esquemas que preparen al odontólogo en el ámbito administrativo, originando que el dentista al momento de iniciar su actividad laboral, se enfrente a problemas para aperturar su negocio, después para administrarlo eficientemente y finalmente para proyectarlo hacia una estabilidad, desarrollo o crecimiento en el ámbito empresarial. Por lo anterior se sugiere se considere incluir en su plan de estudios, materias que les ofrezcan los conocimientos básicos, importantes e imprescindibles para manejar un negocio o como segunda opción viable se ofrezcan cursos de posgrado que los preparen en el tema.

Por otro lado, el colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali, A. C., considera distintas necesidades de actualización en el ámbito odontológico de sus agremiados, buscando en todo momento satisfacerlas, para lograr el desarrollo de los mismos. Sin embargo el presente trabajo demuestra la importancia de la planeación estratégica y la necesidad latente de sus colegiados de conocer más

sobre el tema y de contar con gente profesional que los apoye en la implementación de la misma.

La principal aportación que se esperaba ofrecer con los resultados de la presente tesis, era demostrar que el odontólogo no percibe los beneficios que le ofrece la planeación estratégica en el desempeño humano, sin embargo el 75% manifestó estar de acuerdo en ellos, aunque el 49.22% de los odontólogos que la aplican no integran a su personal en el proceso del conocimiento de la misión, visión y objetivos de su empresa. Aunque esta hipótesis no se pudo demostrar en su totalidad, se considera que por lo observado en el trabajo de campo hay empresarios que al aplicar la planeación estratégica nunca la transmiten a su personal, e intentar dirigir su empresa, sin el compromiso de su personal.

En anexos se presenta mediante la figura 13 una propuesta de la relación que debiera existir entre la planeación estratégica y el desempeño humano deseable, como resultado de la revisión literaria, del presente trabajo.

Finalmente se concluye la presente investigación manifestando la inquietud de encontrar nuevos hallazgos a favor de las organizaciones y del recurso humano que las integra.

F. A continuación subraye la opción que corresponda a su respuesta.

7. ¿Conoce cuál es la razón de ser de su empresa?
1) Si 2) No
8. ¿Los valores de su empresa se encuentran claramente definidos?
1) Si 2) No
9. ¿Conoce el personal la misión de su empresa?
1) Si 2) No
10. ¿Usted ha soñado o visualizado cómo quiere que esté su empresa en un futuro?
1) Si 2) No
11. ¿Sus colaboradores conocen sus sueños y visiones en cuanto al futuro de la empresa?
1) Si 2) Parcialmente 3) No
12. ¿Cuenta con una estrategia que le permita alcanzar sus sueños y visiones?
1) Si 2) Parcialmente 3) No
13. Los objetivos de su empresa a mediano y largo plazo son:
1) Suficientes 2) Regulares 3) Insuficientes
14. Los conocimientos de sus empleados respecto a los objetivos, son:
1) Suficientes 2) Regulares 3) Insuficientes
15. ¿Identifica qué está haciendo bien y qué está haciendo mal en su empresa?
1) Si 2) Parcialmente 3) No
16. ¿Conoce las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta su empresa?
1) Si 2) Parcialmente 3) No
17. ¿Aplica la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa?
1) Si 2) Parcialmente 3) No
18. Las actividades de evaluación, corrección, retroalimentación y seguimiento a los objetivos de su empresa son:
1) Suficientes 2) Regulares 3) Insuficientes
19. Los indicadores (% utilidades, productividad, eficiencia, etc.) que le permiten conocer el desempeño de su empresa, son:
1) Suficientes 2) Regulares 3) Insuficientes
20. Los indicadores para medir el desempeño del personal que labora en su empresa, son:
1) Suficientes 2) Regulares 3) Insuficientes

Gracias por su tiempo y disposición.

Encuestador: _____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMCDPE.org. (2010) Crece mortandad de empresas en México, publicada el 7 de Enero del 2010. Consultado el 19 de Mayo de 2010. En: <http://www.amcdpe.org/noticias/0061/index.html>.
- Ansoff, H. I., Declerck R. P. y Hayes R. L. (1983). El planteamiento estratégico. México: Trillas.
- Arias G., F. (1971). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento (6ª. ed.), México: Trillas.
- Ariza M., J. A., Morales G., A. C. y Morales F., E. (2004) Dirección y administración integrada de personas, México: McGraw Hill.
- Caldera M., R. (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Nicaragua: Estrategika-Consultoria
URL. www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/.../doc.pdf
- Covey, S. R. (1990) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. México: Editorial Paidós Mexicana.
- David, F. R. y Marion, F. (1997). Cómo manejar la resistencia al cambio. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson .
- Dessler, G. y Varela, R. (2002). Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada: como desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia: Mc Graw Hill.
- Guerra, G. y Valdes A. (2006). La Planificación Estratégica en el Agronegocio. España: Limusa Noriega Editores.
- Ivancevich, J. M. (1979). Administración de recursos humanos (9ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Keneth J., A. (1984). Manual de Administración estratégica. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (1994). Marketing Management (12th. ed.), New Jersey: Pearson.

- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia, EUA: Harvard Business Review.
- López, A. E. (2009, Noviembre 29). Gestionar el sistema social. Periódico La Crónica, Mexicali, Baja California, México.
- Manso C., F. J. (2003), Diccionario Enciclopédico de estrategia empresarial. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Montaner, R. y Asociados (1999), Manual del directivo eficaz (2ª. ed.), España: Ediciones Gestión 2000.
- Münch Galindo, L. (2005), Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito. México: Trillas.
- Parás A., J. y Estrada Ch., G. (2005). Administre su consultorio como una empresa de servicios. Colombia: AMOLCA.
- Porter, M. E. y Olmsted, T. E. (1947), Redefining helth care: creating valued-based competitions on results. Massachusets: Harvard business school press.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2009), Administración (10ª. ed.). México: Pearson.
- Rodríguez V., J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa (5ª. ed.). México: Thomson.
- Rojas S., R. (1976), Guía para realizar investigaciones sociales (36ª. ed.). México: Editorial Plaza y Valdez.
- Sarmiento, S. (2010, marzo 23). Jaque Mate: Productividad. Periódico La crónica, Mexicali, p. 16.
- S.S.A. (1995). Modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-013-SSA2-1994, Para la prevención y control de enfermedades bucales, publicada el 6 de enero de 1995. Consultado el 1 de abril de 2010. En: <http://bibliotecas.salud.gob.mx/gsdl/collect/nomssa/index/assoc/HAS H012e.dir/doc.pdf>
- Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber (27ª. ed.). México: CECSA.
- Sun-tzu (2007) El arte de la guerra. México: Anaya Editores.
- Terry, G. R. y Franklin, S. G. (1985), Principios de Administración (20ª. ed.). México: CECSA.

- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (2004) Administración estratégica, Textos y casos (3a. ed.). México: McGraw Hill.
- UABC. (2002) Plan de estudios de Licenciatura de Cirujano Dentista. Consultado el 2 de Mayo del 2010.
En <http://www.uabc.mx/formacionbasica/guiac/documentos/dentista.pdf>
- Werther, W. B. y Davis, K. (1996) Administración de personal y recursos humanos (5ª. ed.). México: McGraw Hill.

DEDICATORIA

La presente Tesis la dedicó con mucho cariño y orgullo a las personas de las cuales he recibido durante toda mi vida, la gran motivación de lucha constante, perseverancia y fortaleza. Le dedico a mi padre y madre este logro que he de alcanzar, ya que siempre me han inculcado el seguir adelante y demostrarme a mi misma que puedo más, más de lo que en su momento he creído lograr.

De la misma manera agradezco y dedico con amor infinito a mi esposo, el esfuerzo y logro cristalizados en ésta Tesis, por ser mi compañero y apoyo incondicional.

Así mismo, a mis hijas les ofrezco esta tesis con todo mi amor, por representar el ejemplo de superación y la promesa de ofrecerles un mejor futuro gracias a la preparación profesional. Hijas las adoro, por su comprensión en este gran reto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi padre por impulsarme a adentrarme en este camino que si bien es retador, también es sumamente satisfactorio, llegar a la meta.

Reconozco y agradezco el apoyo incondicional de mi madre y esposo que siempre me han apoyado en cada uno de mis retos. Y como olvidar la comprensión de mis hijas que aun siendo tan pequeñas logran entender que este cúmulo de retos y actividades representa una gran responsabilidad, la cual se debe concluir satisfactoriamente.

Así mismo agradezco a maestros y compañeros por ser la pieza clave para la adquisición de conocimientos.

A mi Directora de tesis, Gracias por la orientación e impulso incondicional e indispensable para la culminación de este proyecto.

A todos Ustedes Gracias de todo corazón.

RESUMEN

Con la presente tesis se determinó el grado de conocimiento y aplicación de la planeación estratégica en el ramo odontológico como una herramienta para proyectarse a futuro, así como la percepción del empresario odontólogo acerca del efecto favorable de la planeación estratégica en el desempeño humano en su clínica.

Para lograr el objetivo mencionado, se estudió a las clínicas odontológicas de Mexicali, Baja California, considerando el padrón de odontólogos adscritos al Colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali, Baja California como universo, seleccionando a 54 como muestra representativa a través del método probabilístico sin reemplazo.

El estudio fue de corte cuantitativo de tipo descriptivo, aplicando al odontólogo un cuestionario de 20 preguntas cerradas, que indagan sobre el tema de estudio, para su posterior procesamiento en el programa SPSS.

Los resultados de la investigación, apoyan parcialmente la hipótesis, a razón de que en escala del 0 al 5, considerando del 0 al 2 como negativo, el 51.8% no la conoce y el 55.5% no la aplica, resultando la falta de conocimiento su principal justificación. El 75% está de acuerdo en que genera un efecto positivo en el recurso humano.

La conclusión obtenida como resultado del presente estudio es que empresario odontólogo no conoce, ni aplica la planeación estratégica en su consultorio por la falta de conocimiento en el tema, aunque percibe los beneficios que ofrece.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice	v
Lista de Figuras	ix
Lista de Tablas	x
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.2 Hipótesis	10
1.3 Objetivos	10
1.4 Importancia del Estudio	11
1.5 Limitaciones del Estudio	13
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LA LITERATURA	
2.1 Planeación estratégica	17
2.1.1 Planeación	19
2.1.2 Estrategia como parte del concepto de planeación estratégica	22
2.1.3 Conceptualización de planeación estratégica	23
2.1.3.1 Estrategias clave de negocio	25
2.1.3.2 Proceso de la planeación estratégica	28
2.1.3.2.1 Misión	31
2.1.3.2.1.1 Elementos de la misión	32
2.1.3.2.2 Visión	33
2.1.3.2.3 Objetivos	35
2.1.3.2.4 Análisis FODA / SWOT	37

2.1.3.2.5	Formulación de la estrategia	38
2.1.3.2.6	Las otras tareas necesarias para el funcionamiento de la planeación estratégica	41
2.1.3.3	¿Quién desempeña la planeación estratégica?	42
2.1.3.4	Abrir el panorama	43
2.1.3.5	Importancia y ventajas de la planeación estratégica	44
2.1.3.6	Percepción desfavorable y limitaciones de la planeación estratégica	46
2.2 El Recurso Humano		
2.2.1	Factores que influyen en el desempeño del recurso humano	50
2.2.1.1	Conocimiento	51
2.2.1.2	La actuación del líder	52
2.2.1.3	Motivación	54
2.2.1.4	Actitud y preferencia	55
2.2.1.5	Comunicación	56
2.2.2	Evaluación del desempeño	58
2.2.3	7 hábitos de la gente altamente efectiva	59
2.2.4	El recurso humano como ventaja competitiva	62
2.2.5	Como manejar la resistencia al cambio en el proceso de planeación estratégica	63

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	Sujetos de estudio	67
3.2	Material	69
3.3	Procedimiento	73

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Identificación del perfil de los sujetos de estudio	77
4.1.1	Escuela de egreso	77

4.1.2	Año de egreso y antigüedad de su consultorio	78
4.1.3	Especialidades que se ofertan	78
4.1.4	Grados académicos obtenidos posteriores a su licenciatura	79
4.2	Determinación del grado de conocimiento de la Planeación estratégica	80
4.2.1	Grado en que conoce el significado y proceso de la planeación estratégica	80
4.2.2	Grado de conocimiento, al cuestionar sobre los elementos que integran el proceso de planeación estratégica	81
4.2.3	Grado de conocimiento al cuestionar acerca de las preguntas a contestar cuando se aplica la planeación estratégica	82
4.3	Determinación del grado de aplicación de la planeación estratégica	83
4.3.1	Grado en que aplica la planeación estratégica.	83
4.3.2	Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionar aspectos relacionados con la misión de su consultorio	83
4.3.3	Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionar aspectos relacionados con la visión de su empresa	84
4.3.4	Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionarle sobre su estratégica	85
4.3.5	Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionarle sobre sus objetivos	85
4.3.6	Grado en que aplica la planeación estratégica, al cuestionarle sobre el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	86
4.4	Identificación de las causas que limitan al empresario aplicar la planeación estratégica, si ese fuera el caso	87
4.5	La percepción del empresario odontólogo respecto a los beneficios de la planeación estratégica, distinguiendo el que resulte del efecto positivo en el desempeño humano.	88
4.5.1	La percepción del empresario odontólogo respecto al efecto positivo que se obtiene en el desempeño humano al aplicar la planeación estratégica	89
4.6	Respuesta a la pregunta de investigación	89

4.6.1	Grado de conocimiento	90
4.6.2	Grado de aplicación	90
4.6.3	Percepción en cuanto a los beneficios	91
CAPÍTULO V		
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusión y Recomendaciones	93
APENDICES		
	Apendice A: Cuestionario	96
	Apendice B: Relación entre la planeación estratégica y el desempeño humano.	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		100

LISTA DE FIGURAS

Número		Página
1	Modelo conceptual para crear un Plan Estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes	31
2	Modelo de misión Ashridge	32
3	Años de egresado y antigüedad de su consultorio	78
4	Especialidades que ofrecen	79
5	Elementos que integran el proceso de planeación estratégica	81
6	Pregunta (s) a contestar al implementar la planeación estratégica	82
7	Aplicación de la planeación estratégica: La misión	84
8	Aplicación de la planeación estratégica: La visión	84
9	Estrategia que le permita alcanzar sus sueños y visiones	85
10	Los objetivos a mediano y largo plazo	86
11	La evaluación del entorno, análisis FODA	86
12	Razones que impiden la aplicación de la planeación estratégica	87

LISTA DE TABLAS

Número		Página
1	Validación de instrumento de investigación por variable estudiada	70
2	Escuela de Egreso de los odontólogos encuestados	77
3	Cantidad de especialidades que se ofertan	78
4	Grados académicos posteriores a la licenciatura	79
5	Grado de conocimiento del significado y proceso de la planeación estratégica	80
6	Años de egresado	81
7	Escuela de egreso	81
8	Grado de aplicación de la planeación estratégica	83
9	Percepción acerca de los beneficios que se obtienen al aplicar la planeación estratégica	88
10	Percepción acerca de los beneficios que se obtienen en el desempeño humano al aplicar la planeación estratégica	89